全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

HZ BOOKS
华章经管

门口的野蛮人

历史上最著名的公司争夺战

《纽约时报》TOP 1 畅销书
高居《纽约时报》畅销书排行榜长达6个月
《福布斯》评选的20本最具影响力的商业书籍之一

（美）布赖恩·伯勒（Bryan Burrough） 约翰·希利亚尔（John Helyar） 著



机械工业出版社
China Machine Press

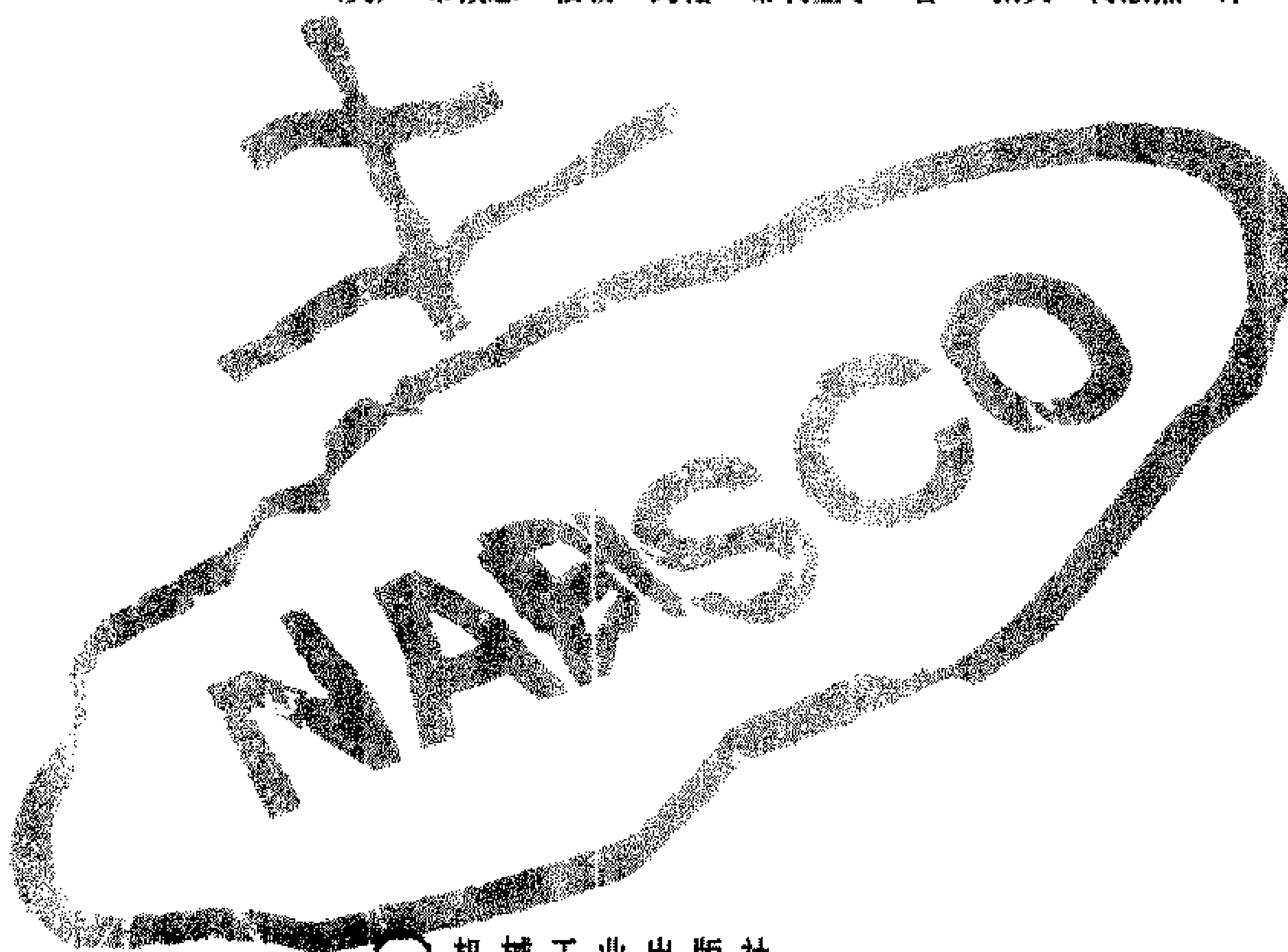
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

BARBARIANS AT THE GATE
The Fall of RJR Nabisco

门口的野蛮人

历史上最著名的公司争夺战

（美） 布赖恩·伯勒 约翰·希利亚尔 著 张昊 何淑燕 译





机械工业出版社
China Machine Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Bryan Burrough, John Helyar. Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco.

Copyright © 1990 by Bryan Burrough and John Helyar.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004 by China Machine Press.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers Inc. (USA) through Arts & Licensing International, Inc., USA.

All rights reserved.

本书中文简体字版由HarperCollins Publishers Inc. (USA) 通过Arts & Licensing International, Inc., USA授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2003-4635

图书在版编目（CIP）数据

门口的野蛮人：历史上最著名的公司争夺战 /（美）伯勒（Burrough, B.），（美）希利亚尔（Helyar, J.）著；张昊，何淑燕译. –北京：机械工业出版社，2004.5

书名原文：Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco

ISBN 7-111-14175-X

Ⅰ. 门… Ⅱ. ①伯… ②希… ③张… ④何… Ⅲ. 纪实文学–美国–现代 Ⅳ. I712.55

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第020999号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李 玲　　　版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004年5月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 26.5印张

定价：39.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

献给我的妻子，马拉·多尔夫曼·伯勒，我的父母，约翰·伯勒和玛丽·伯勒。

——布赖恩·伯勒

献给我的妻子，贝齐·莫里斯，我的父母，理查德·希利亚尔和玛格丽特·希利亚尔。

——约翰·希利亚尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　言

本书是作者在《华尔街日报》上对于在1988年10月和11月间争夺RJR纳贝斯克公司（即雷诺兹—纳贝斯克公司）全面报道的基础上写成的。我们的目的是追求重大公众事件的准确性和真实性。

本书中，95%的材料来自于对超过100个采访对象的真实记录。这些采访开始于1989年1月到10月之间，接受采访的人分布于纽约、亚特兰大、华盛顿、温斯顿塞勒姆、康涅狄格州以及佛罗里达州。在很大程度上，这借光于我们在《华尔街日报》工作时的便利，可以详尽地采访一些本书中的关键人物和相关人物，但也有十多个在本书中提到的人物谢绝我们的采访。

在其中我们提到了胜算较小的人物，第一波士顿公司的吉姆·马厄，福斯特曼—利特尔公司的特德·福斯特曼，他们在纽约的办公室里或者在他们的私人飞机上接受了我们的采访。至于科尔伯格—克拉维斯公司，我们进行了集体采访和分别采访，主要包括亨利·克拉维斯、乔治·罗伯茨以及保罗·雷特尔，采访时间有20个小时以上，采访地点主要在RJR纳贝斯克公司以前的纽约办事处，仅克拉维斯自己就有五六盘录音带。

最后一个同意接受采访的是罗斯·约翰逊。他对新闻媒体的反应有一点儿风声鹤唳，这倒可以理解，他曾经身受媒体之苦，因而对媒体有一种特有的恐惧感。最后，和他座谈了一共36个小时，其中有几次是在他亚特兰大的办公室里，当时，他抽着雪茄，穿着运动衫，没有系领带。

由于所有参与者的合作，我们可以重现当时的情景。然而，正如《华尔街荣辱》的作者肯·奥莱塔所写的，“没有记者能百分之百地精确描述过去发生的事情，但是一名记者要尽力通过不同的资料来源去伪存真。”

我们也认为，对于关键性会议的再现，应该采访参加会议的每一个人。有时参加会议的人数多达八九个人，此时，不同的人有不同的记忆，甚至有时相左，对此，我们通过注解做出说明。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在本书中，关于杠杆收购对美国经济的影响有不同的判断，这无疑令人失望。作者的观点是，有些企业适合杠杆收购，而有些企业则未必。至于RJR纳贝斯克公司，重要的是记住，杠杆收购是一个时代的产物，在大多数情况下，它的成功或者失败不能由三年、四年、五年，甚至七年来决定。在本书中，新生的RJR纳贝斯克公司的年龄仅有一岁，对于一岁的婴儿，无论他看起来多么健康，都不能预测以后的命运如何。

我们要感谢《华尔街日报》的主任编辑诺曼·珀尔斯汀，是他给了我们这次机会，还要深深地感谢我们的编辑理查德·科特，正是基于他敏锐的洞察力和毫不动摇的鼓励与支持，本书才得以出版。我们还要感谢他的助手斯科特·泰拉内拉、洛兰·尚利，以及我们的代理商安德鲁·怀利和他的同事德博拉·卡尔，还有《华尔街日报》的史蒂夫·斯沃茨，他对于本书提供了难以估量的帮助。RJR纳贝斯克公司和本书中有关人物照片的提供，在此也一并表示感谢。还要感谢约翰·休伊，1988年他是《华尔街日报》亚特兰大分部的主管，他放权让约翰·希利亚尔研究RJR纳贝斯克公司，1989年，约翰·休伊成为*Southpoint*杂志主编，他支持希利亚尔完成此书。

这本书的幕后英雄是我们的妻子。贝齐·莫里斯承担了双份义务，作为《华尔街日报》的同事，她第一个“发现”了罗斯·约翰逊，并亲手编制了RJR纳贝斯克公司的发展史。至于约翰·希利亚尔的妻子，她忍受了长期的孤独。同时，马拉·伯勒还是本书手稿的第一位读者、资料编辑，她贡献了无穷的耐心和支持，她们的帮助和指导闪现在书中的字里行间。

布赖恩·伯勒
约翰·希利亚尔
1989年10月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人　物

管理团队

RJR 纳贝斯克公司（RJR Nabisco）

F. 罗斯·约翰逊，总裁兼首席执行官
小爱德华 A. 霍里希根，RJR（雷诺兹）烟草公司董事会主席
爱德华 J. 鲁滨逊，财务总监
哈罗德·亨德森，法律总顾问
詹姆斯·韦尔奇，纳贝斯克标牌（Nabisco Brands）公司董事会主席
约翰·马丁，执行副总裁
安德鲁 G.C. 塞奇二世，顾问和董事会成员
弗兰克 A. 贝尼文托二世，顾问
史蒂文·戈德斯通，律师
小乔治 R.（“加尔”）巴松，律师

美国运通公司（American Express）

詹姆斯 D. 鲁滨逊三世，董事会主席兼首席执行官

希尔森—莱曼—赫顿公司（Shearson Lehman Hutton）

彼得 A. 科恩，董事会主席兼首席执行官
J. 托米森·希尔三世，兼并部主管
詹姆斯·斯特恩，投资银行家
罗伯特·米勒德，风险套利交易者
杰克·努斯鲍姆，律师

所罗门兄弟公司（Salomon Brothers）

约翰·古特弗罗因德，董事会主席

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

托马斯·斯特劳斯，总裁
迈克尔·齐默尔曼，投资银行家
查尔斯（“蔡兹”）·菲利普斯，投资银行家
威廉·斯特朗，投资银行家
彼得·达罗，律师

鲁滨逊—莱克—勒雷&蒙哥马利公司（Robinson, Lake, Lerer & Montgomery）

琳达·鲁滨逊，公共关系律师

科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨公司（Kohlberg Kravis Roberts & Co., KKR）

科尔伯格—克拉维斯公司（Kohlberg Kravis）

亨利·克拉维斯，普通合伙人
乔治·罗伯茨，普通合伙人
保罗·雷特尔，普通合伙人
西奥多·安蒙，合伙人
克利夫顿 S. 罗宾斯，合伙人
斯科特·斯图尔特，合伙人
理查德 I.贝蒂，律师
查尔斯（“凯西”）·科古茨，律师

德雷克塞尔—伯纳姆—兰伯特公司（Drexel Burnham Lambert）

杰弗里·贝克，“疯狗”

摩根斯坦利公司（Morgan Stanley & Co.）

埃里克·格利切尔，兼并部主管
史蒂文·沃特斯

沃瑟斯坦—佩雷拉公司（Wasserstein Perella & Co.）

布鲁斯·沃瑟斯坦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 三 方

福斯特曼—利特尔公司（Forstmann Little & Co.）

西奥多 J. 福斯特曼，高级合伙人

布赖恩 D. 利特尔，普通合伙人

尼克·福斯特曼，普通合伙人

斯蒂芬·弗雷丁，律师

高盛公司，福斯特曼投资银行
（Goldman Sachs & Co., Forstmann's Investment Banker）

杰夫·布瓦西，投资银行部经理

第一波士顿集团（The First Boston Group）

詹姆斯·马厄，兼并部主管

金·芬内布雷斯克，投资银行家

布赖恩·芬恩，投资银行家

杰里·塞斯洛，资源主管

杰伊·普里茨克，投资者

托马斯·普里茨克，投资者

哈罗德·汉德尔斯曼，律师

梅尔文 N. 克莱因，投资者

特别委员会

董 事

查尔斯 E. 休格尔，燃气工程（Combustion Engineering）公司主席

马丁 S. 戴维斯，西海湾（Gulf+Western）公司的首席执行官

小艾伯特 L. 巴特勒，温斯顿塞勒姆商人

威廉 S. 安德森，NCR公司前董事会主席

约翰·麦康伯，塞拉尼斯（Celanese）公司前董事会主席

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顾　问

彼得 A. 阿特金斯，Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom律师事务所
迈克尔·米切尔；Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom律师事务所
马修·罗森，Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom律师事务所
约翰·马林，狄龙·里德（Dillon Read）公司
富兰克林 W.（“弗里茨”）霍布斯四世，狄龙·里德公司
费利克斯·罗哈廷，拉扎德·弗雷尔（Lazard Freres）公司
J. 艾拉·哈里斯，拉扎德·弗雷尔公司
罗伯特·洛夫乔伊，拉扎德·弗雷尔公司
路易斯·里纳尔迪尼，拉扎德·弗雷尔公司
乔舒亚·戈特鲍姆，拉扎德·弗雷尔公司

其 他 人

史密斯·巴格利，R.J. 雷诺兹继承人
J. 保罗·施蒂希特，前R.J. 雷诺兹董事会主席
J. 泰利·威尔逊，前R.J. 雷诺兹董事会主席
H. 约翰·格林尼奥斯，纳贝斯克标牌公司总裁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1. 阿道弗斯·格林：纳贝斯克产品如奥利奥、牛顿夹心面包以及精灵饼干之父，他把他的工厂称作“一个大家庭”。



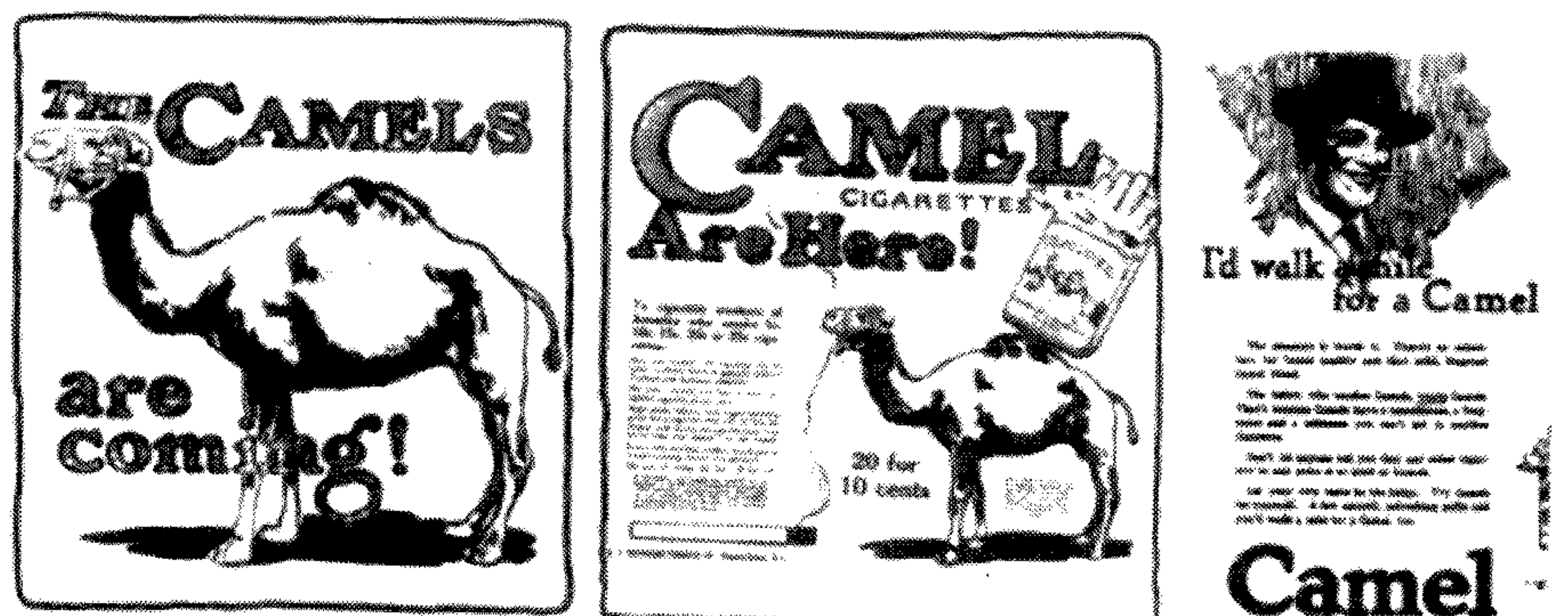
2. R. J. 雷诺兹：在临近去世的时候，他告诉他的追随者，“我已经写了一本书，你们只要照着做就行了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 纳贝斯克早期的广告：Savvy的营销使得雷诺兹和纳贝斯克成为早期的工业巨人。

4. 骆驼牌香烟：最早的规模营销的香烟，也是雷诺兹先生最为成功的杰作。

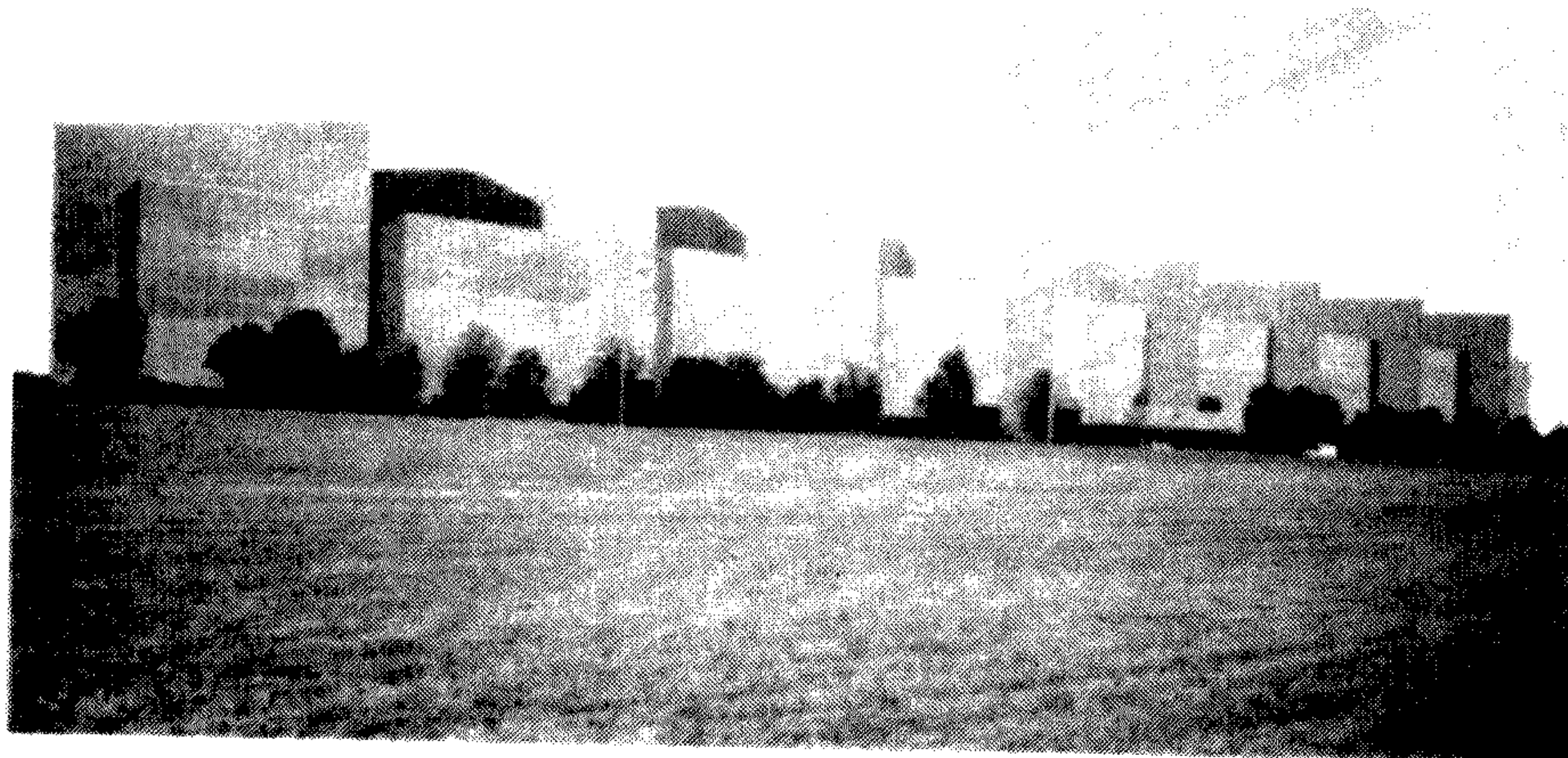


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



5. 雷诺兹长期总部：帝国州立大厦，位于北卡罗来纳州温斯顿塞勒姆的Main Street。

6. “玻璃大家庭”：里面是后来的雷诺兹总部。



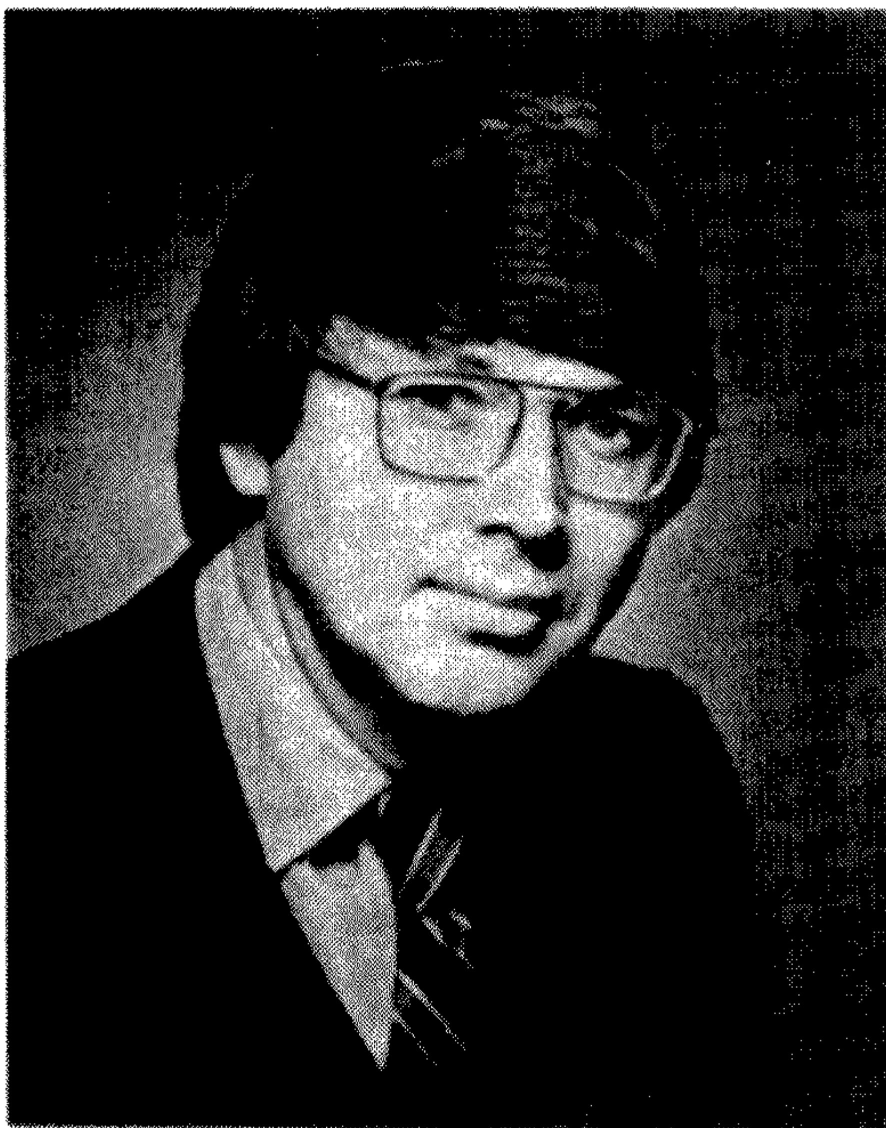
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7~8. 年轻的罗斯·约翰逊：一个20岁的加拿大小伙子，在灯泡和费用账户方面富有创造性。





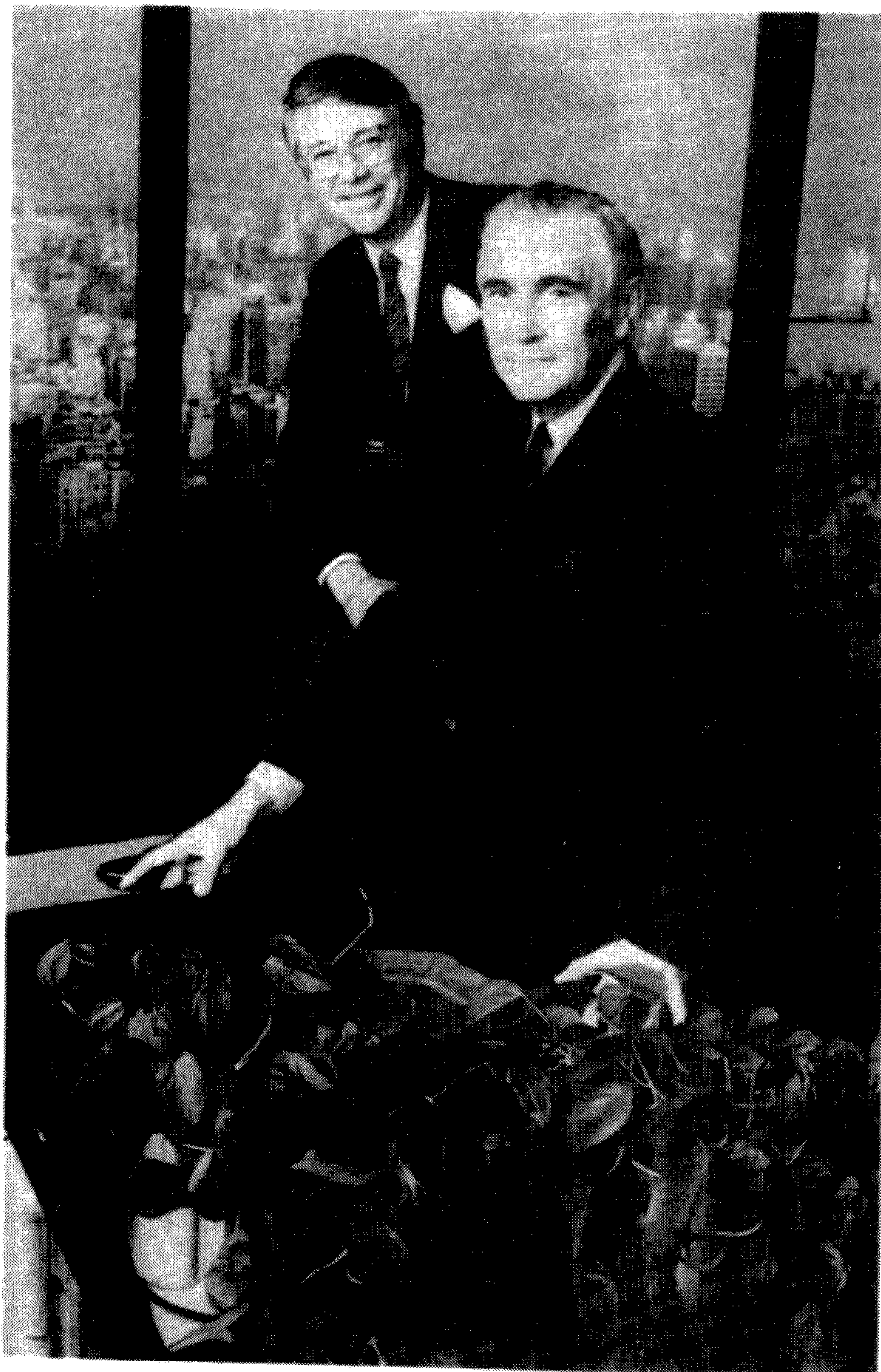
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



9~10. 约翰和亨利·韦格尔：在1975年标牌公司的年度报告会上，他们之间的权力争斗可以称得上是公司历史上最为肮脏的一页。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



11. 约翰逊和纳贝斯克的鲍勃·谢伯利：在两家公司合并之后，暴发户加拿大人使得它们的内部兼并如此之顺利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



12. 泰利·威尔逊（中间）和艾德·霍里希根、约翰逊在一起：在温斯顿塞勒姆，约翰逊讨好威尔逊，同时也消除了霍里希根的敌意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

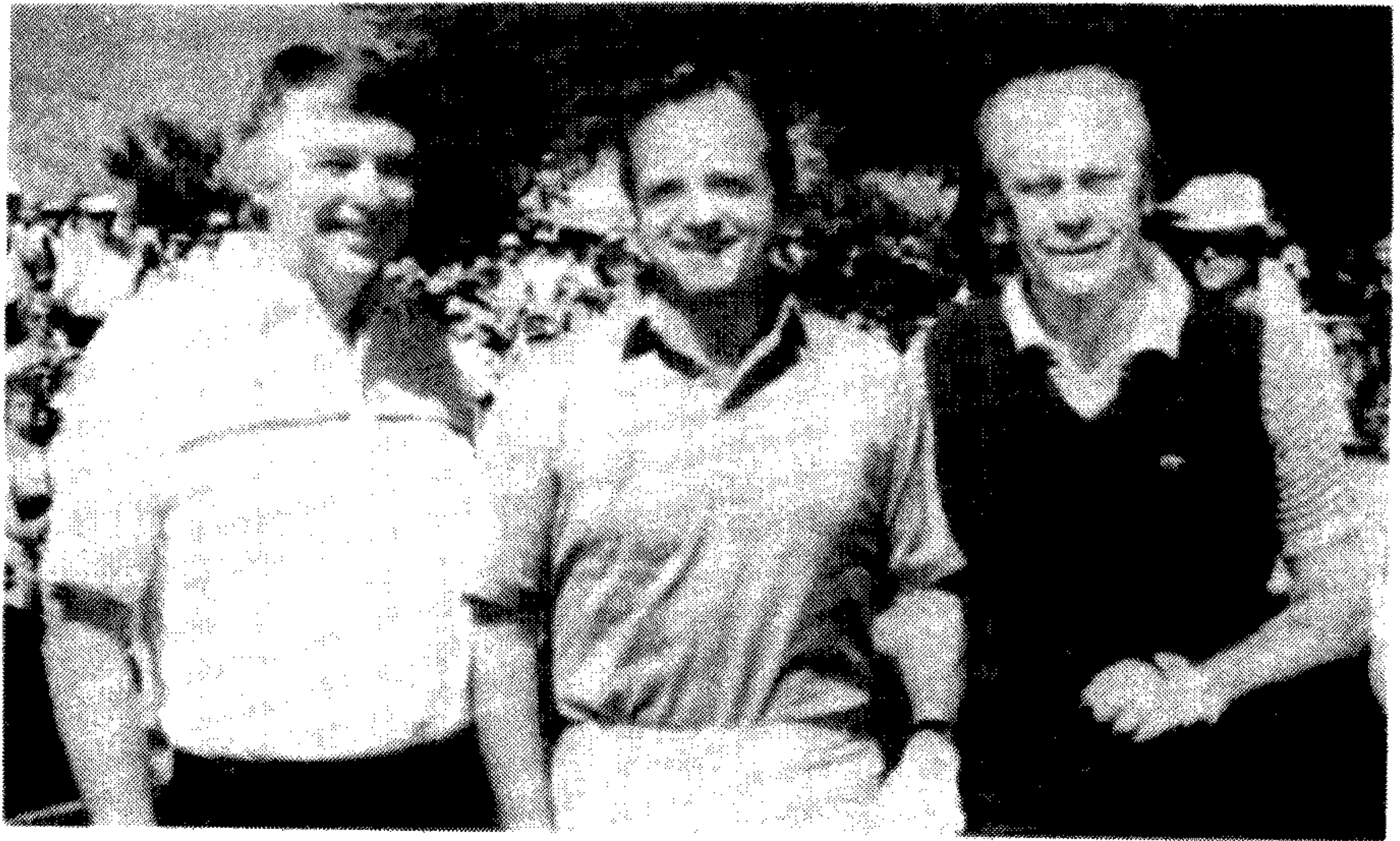


13. 弗兰克·吉福德、劳里·约翰逊以及约翰逊本人在早期的公司飞机上：RJR纳贝斯克的飞机部队是约翰逊公司奢侈的代表。

14. 约翰逊和他的运动员朋友（纳贝斯克，1982）：从左到右依次是：David Marr, Reggie Jackson, Bobby Orr, Alex Webster，弗兰克·吉福德，Don Meredith, Rod Laver。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



15. 约翰逊、彼得·尤伯罗斯和杰拉尔德·福特在黛娜海岸：纳贝斯克发起的高尔夫锦标赛吸引了成群结队的名流，这是约翰逊最为喜欢的。

16. 约翰逊和他的高尔夫锦标赛的队友，从左到右依次是：Richard Currie（Loblaw有限公司的总裁），查利·休格尔，Don Meredith，David Mahoney（诺顿·西蒙公司的前任CEO），马丁·埃米特，埃德·霍里希根，罗斯·约翰逊，约翰·马丁，彼得·伊比（Burns Fry有限公司的副主席），弗兰克·吉福德。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



17. 约翰逊和杰克·尼克劳斯：金熊在纳贝斯克的会议上总是抱怨人们问得太多。



18. 保罗·斯迪克特：一个来自南方的美国人经营着雷诺兹。他的一系列阴谋诡计使约翰逊长期以来如鲠在喉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



19. 史蒂文·戈德斯通：是约翰逊挑选的华尔街最为亲密的顾问，他曾警告过他们的秘密计划可能会遭遇到未知的风险。



20. 安迪·塞奇：约翰逊的老朋友。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



21~26. 董事会的特别委员会，从左上顺时针分别是：比尔·安德森，为华尔街痛心；艾伯特·巴特勒，在温斯顿塞勒姆炙手可热。

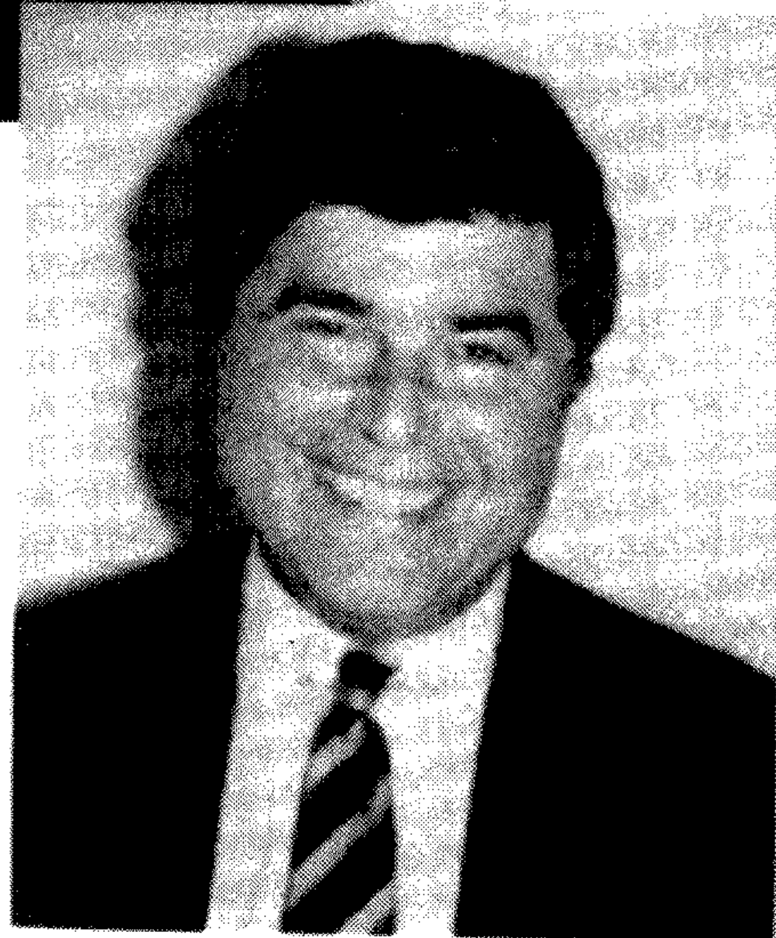
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

查尔斯·休格尔，怀疑约翰逊的诺言；约翰·麦康伯，从不在乎约翰逊；马丁·戴维斯，约翰逊的朋友。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



27. 吉姆和琳达·鲁滨逊，华尔街的权势夫妇：他是约翰逊的高级顾问，而琳达发起了和亨利·克拉维斯的秘密会谈。

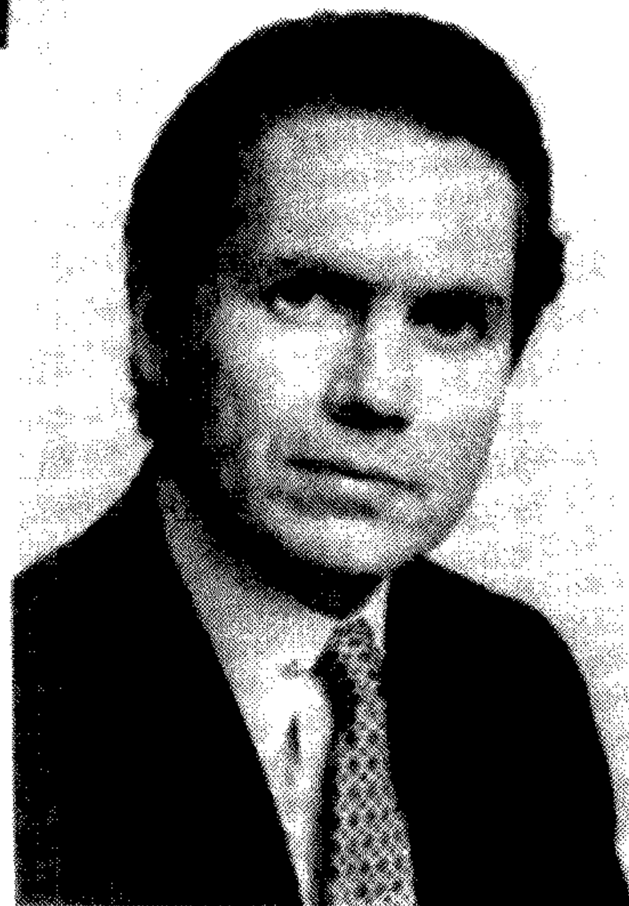


28. 杰克·努斯鲍姆：作为科恩最信赖的朋友，他在剧中起着关键的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



29. 彼得·科恩：屈服于约翰逊的要求。



30. 汤姆·希尔：兼并世界的一颗升起的新星，他不愿在谈判中处于附属地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



31. 约翰·古特弗罗因德：约翰逊秘密协议的参与者。



32. 在城里的古特弗罗因德一家：当老人了解到性的重要性时，已经没有了性欲。



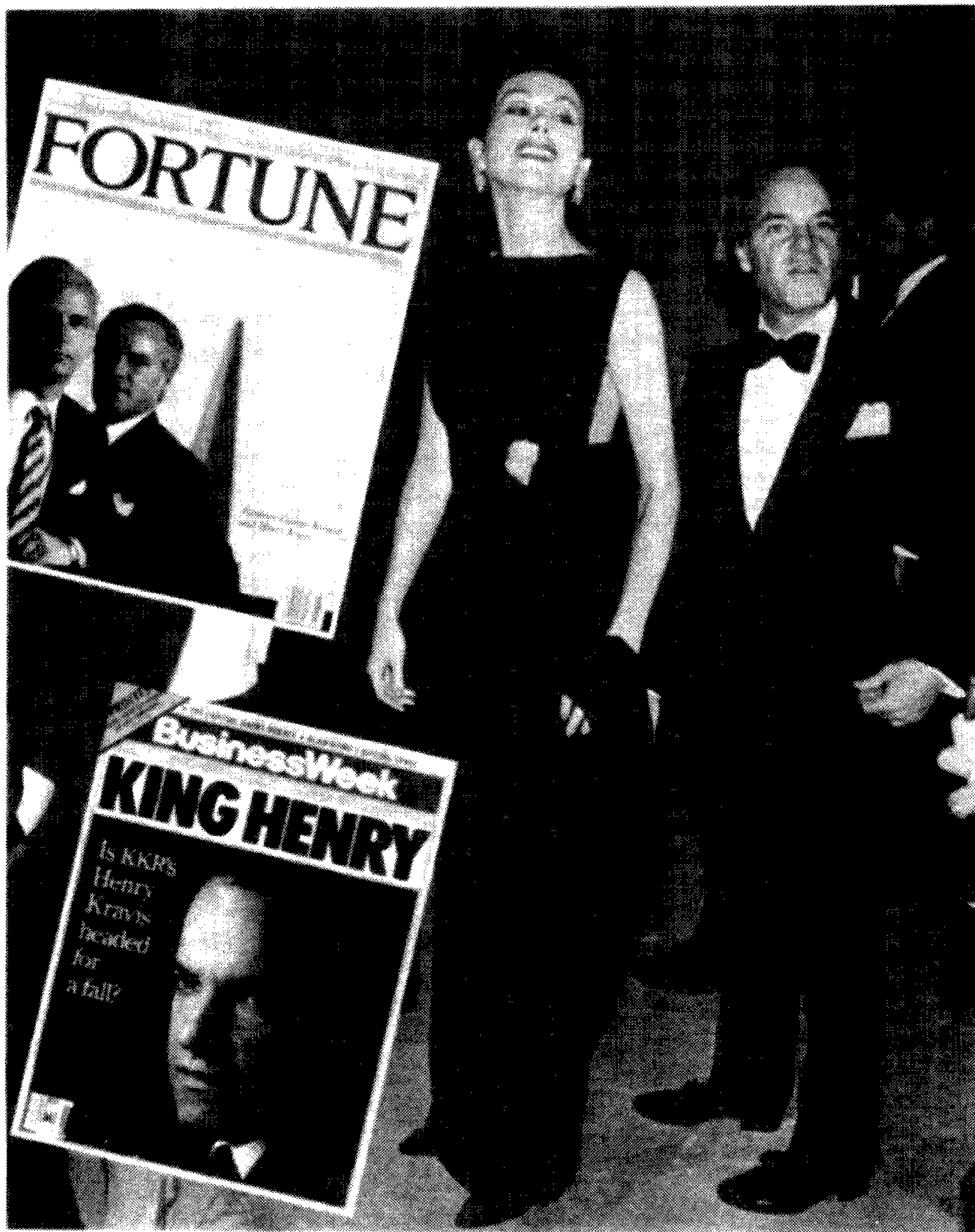
33. 汤姆·斯特劳斯：兼并世界的新手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



34. 科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨公司(1985)，从左上顺时针依次是：亨利·克拉维斯，乔治·罗伯茨，热罗姆·科尔伯格，罗伯特·麦克唐纳。这家小公司的购买能力超过了巴基斯坦的GNP。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

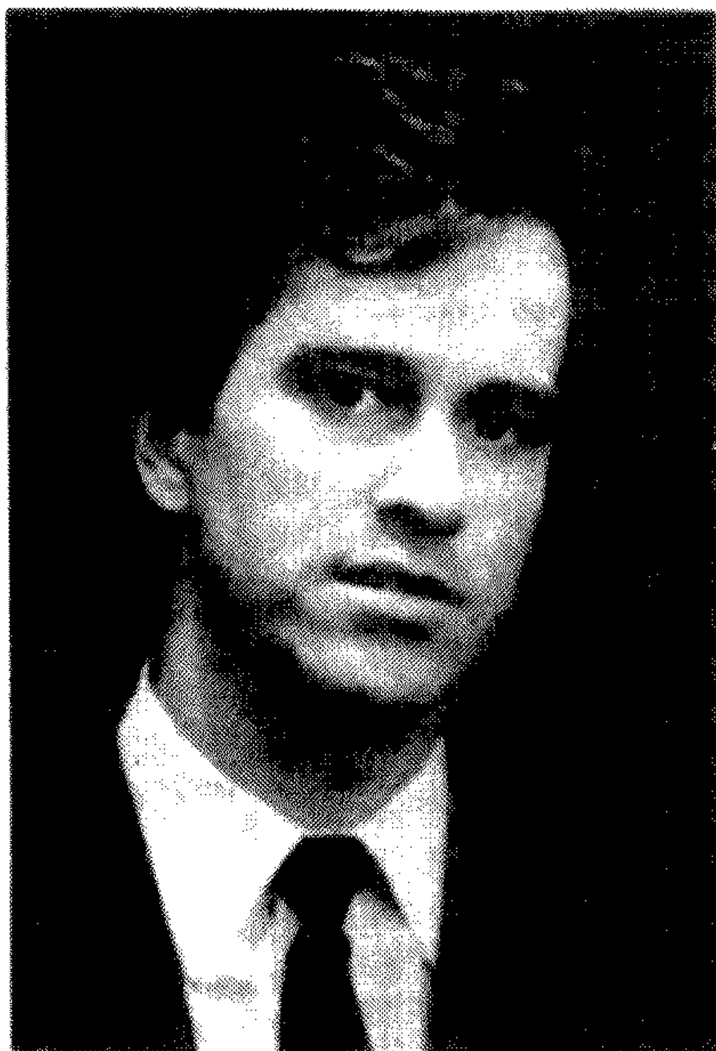


35~37. 克拉维斯和勒姆在炫耀的舞台上：克拉维斯的突然袭击是约翰逊的一场恶梦。随后的公开也给他造成了一些痛苦。图中左侧为《财富》和《商业周刊》封面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



38. 迪克·贝蒂：夹在朋友之间，两头受气。



39. 斯科特·斯图尔特：在缺少外部帮助的情况下，由于他的努力工作，揭秘了RJR纳贝斯克的价值，从而为克拉维斯节省了10亿美元的资金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



40. 吉姆·马厄：经过八个月的内部争斗，第一波士顿公司不顾一切地出价收购历史上最大的一笔交易，从而使整个交易陷入一场混乱。

41. 金·芬内布雷斯克：马厄的主要助手，非常渴望打败布鲁斯·沃瑟斯坦。



42. 布赖恩·芬恩：他的方案使联邦赤字增加了2%。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



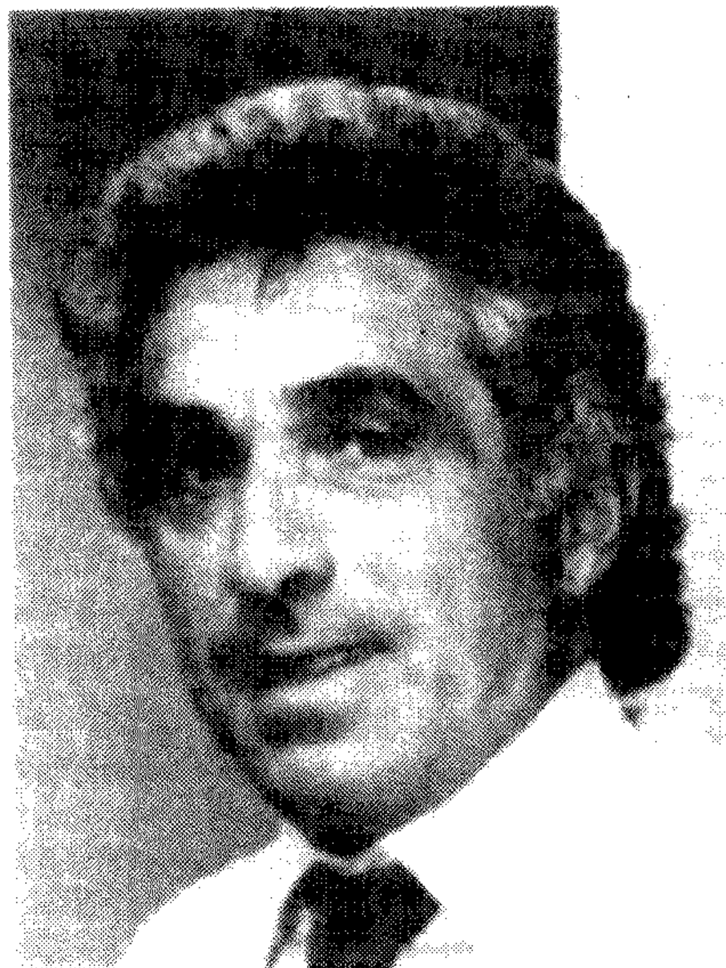
43. 杰伊·普里茨克：几乎在最后一分钟撤退。

44~45. 埃里克·格利切尔和史蒂文·沃特斯：两个摩根斯坦利的银行家，在克拉维斯和约翰逊之间架起了桥梁。





全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



46. 特德 · 福斯特曼：他对克拉维斯的厌恶使他急于在RJR纳贝斯克中最后摊牌。

47. 布鲁斯 · 沃瑟斯坦：克拉维斯不相信华尔街一流的交易商，从而拒绝他参加任何重要的会议。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



48. 彼得 · 阿特金斯：作为拍卖重要的裁判，他指导着整个董事会穿过逆境。



49. 马修 · 罗森：要求董事会做出重要决策，这名年轻的律师担心他可能卷入利益的争斗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

50. 约翰·格林尼奥斯：在被逐出管理小组后，这个约翰逊的继承人开始寻求秘密报复。





To: Mgmt. Communications Committee
From: HJG
Re: LBO Status Report

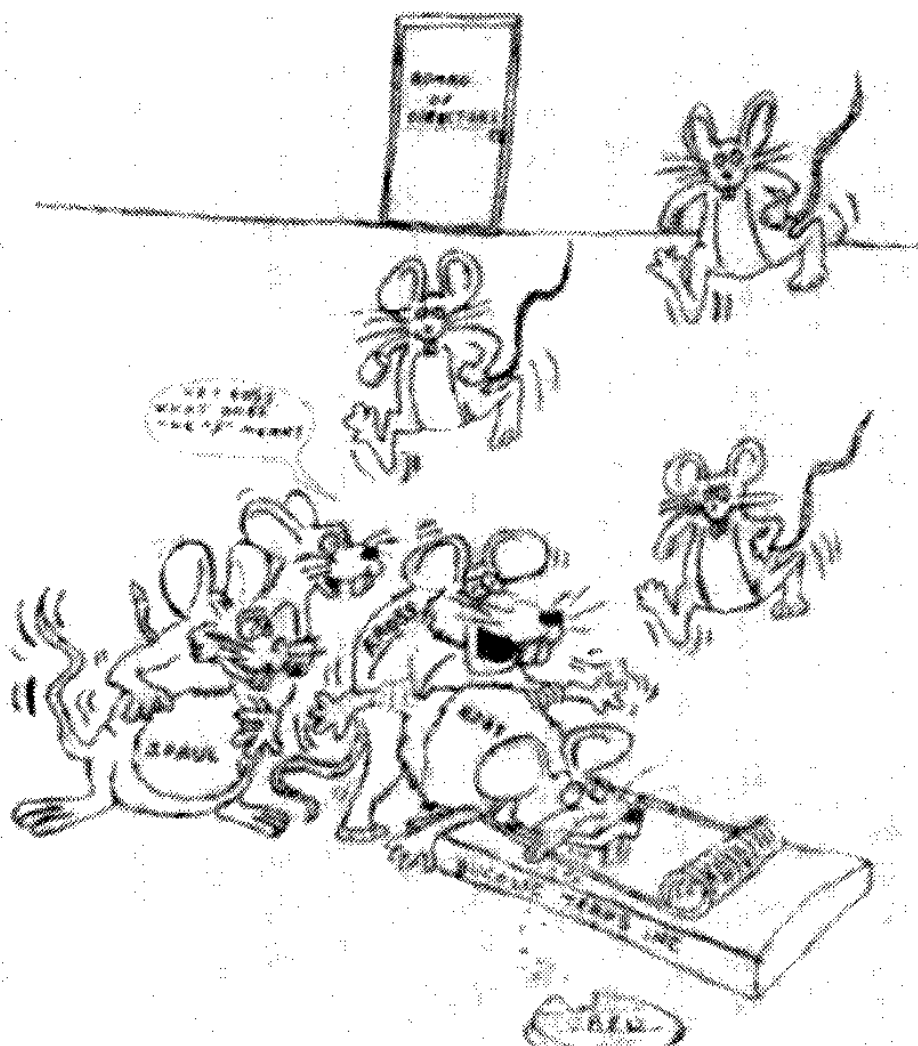


PS. I hope Rollins is on our side!

51~53. 秘密反击约翰逊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net







54. 秘密反对约翰逊的纸盒标题：幸福的事情是当你醒来的时候看见装牛奶盒子上的罗斯相片。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

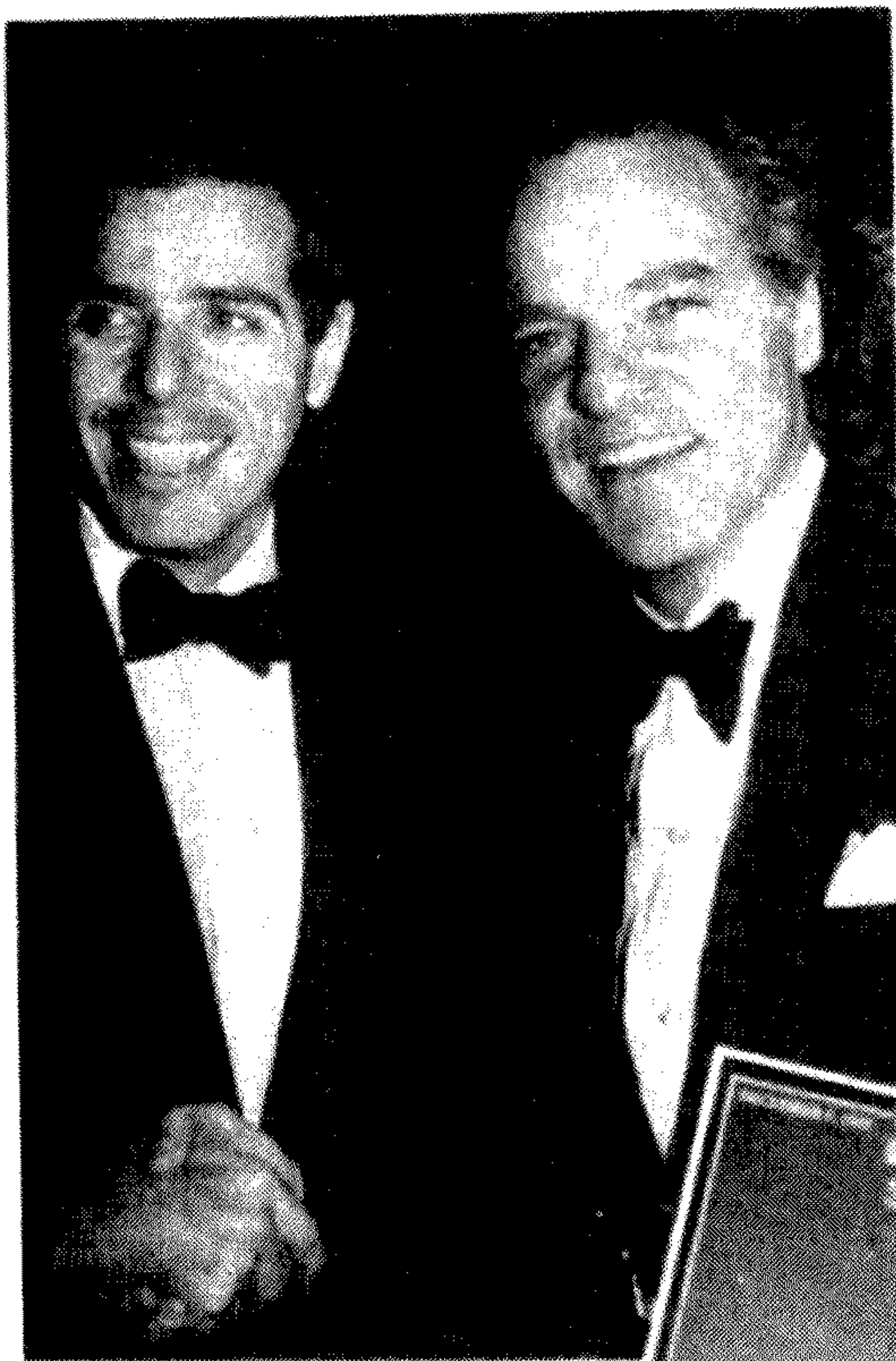


55. 约翰逊、沃伦·博格在白宫与罗纳德·里根在一起："罗斯，"总统说道，"你越来越成为公众人物了。"

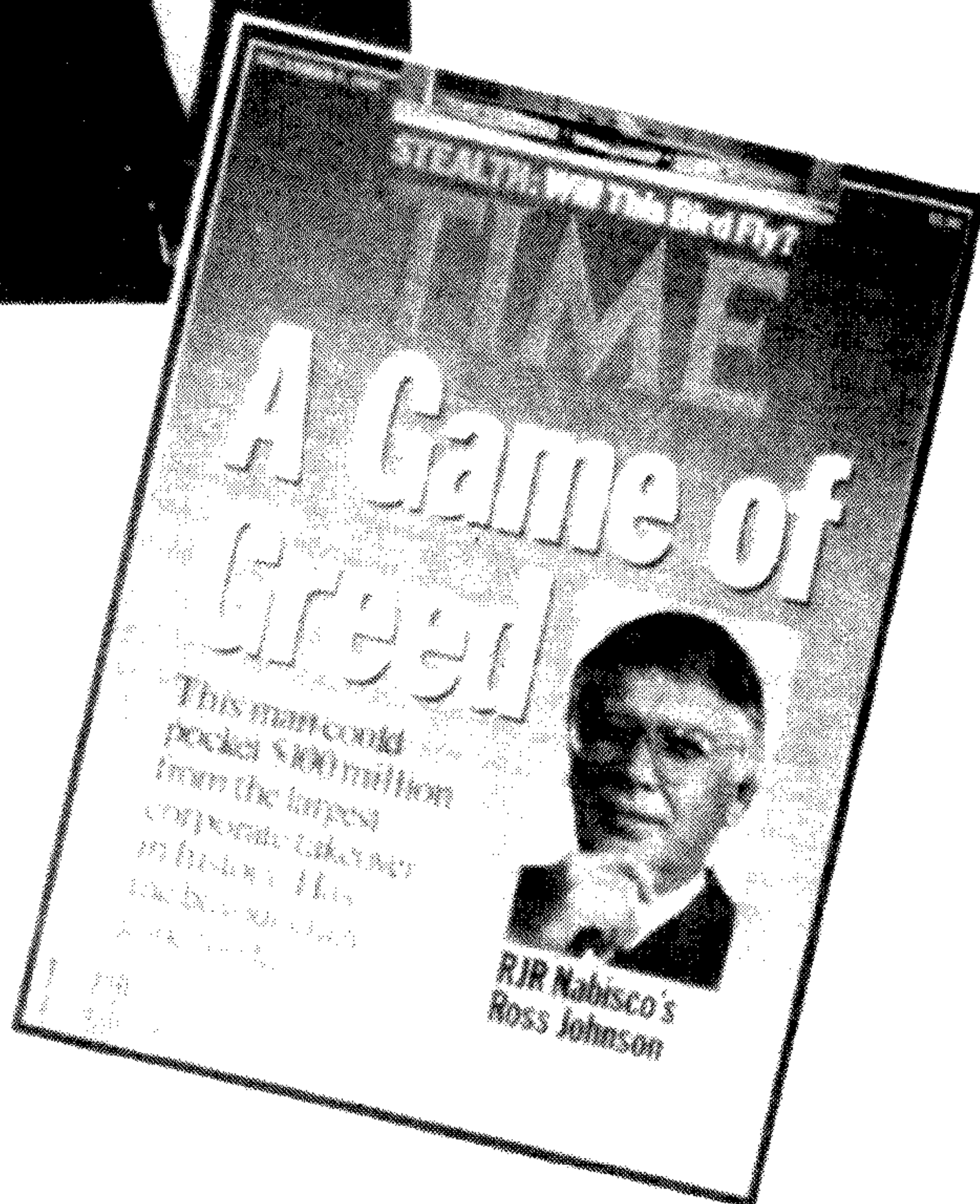
56. 约翰逊和布赖恩·穆罗尼以及里根一家。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



57. 科恩和克拉维斯在文学沙龙晚宴上。



58. 《时代》杂志封面：给约翰逊盖棺定论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



59. “Paymore山”：贝蒂、罗伯茨、克拉维斯和保罗·雷特尔。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



60~61. 迪克 · 贝蒂在闭幕仪式上。

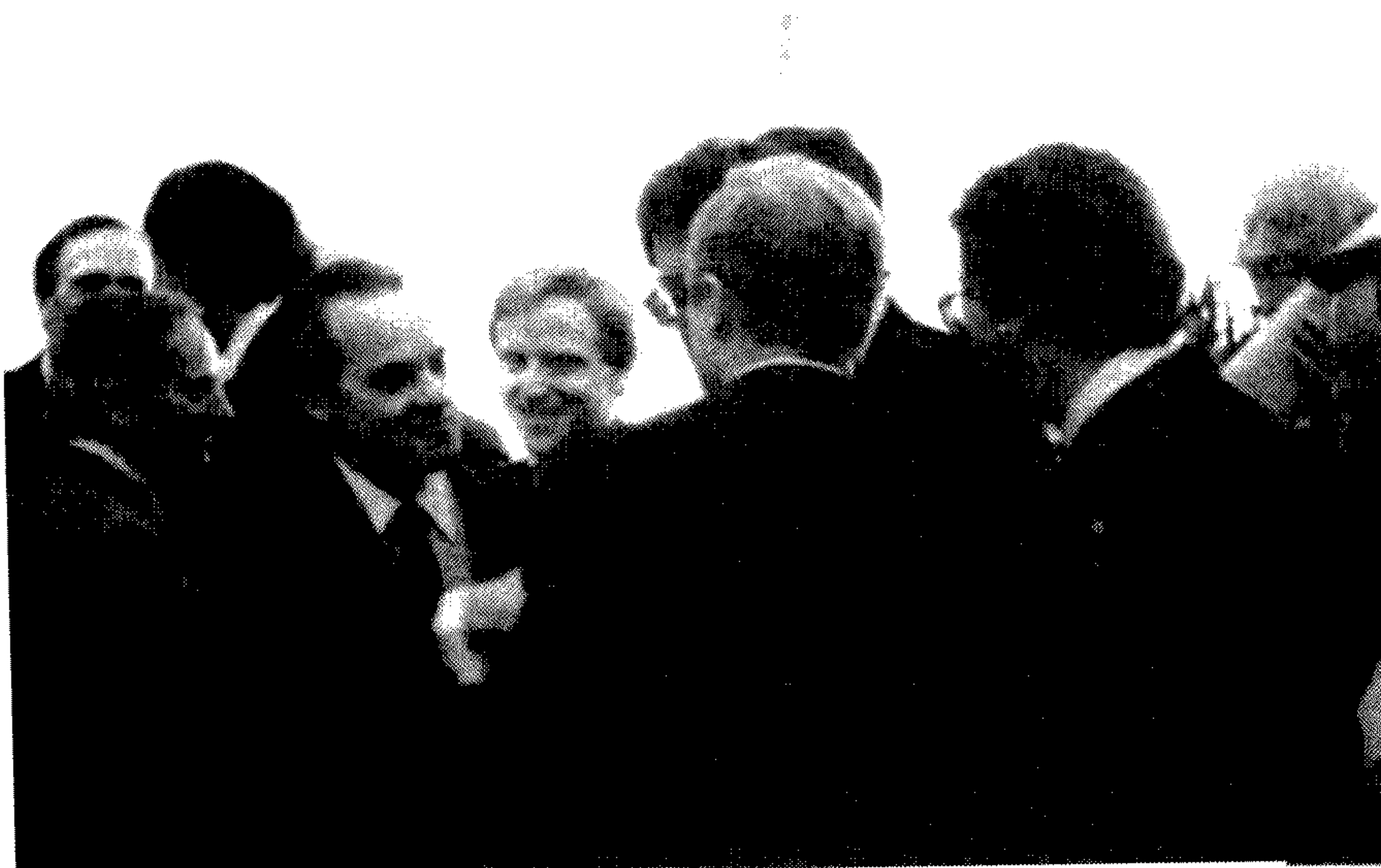


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



62. 罗伯茨和克拉维斯在签名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



63. 瞬间：祝贺。

64. 杰夫·贝克和迪克·贝蒂在闭幕仪式上。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



65. 华尔街的盛宴：在克拉维斯结束的晚宴上，蛋糕最上面是RJR纳贝斯克的产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本 PDF 电子书制作者：

阿拉伯的海伦娜

爱问共享资料首页：

http://iask.sina.com.cn/u/1644200877

内有大量制作精美的电子书籍!!!

完全免费下载!

进入首页，点击“她的资料”，你就会进入一个令你惊叹的书的海洋!

当然，下载完了你理想的书籍以后，如果你能留言，那我将荣幸之至!

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

前 言
人 物

序 幕 ______ 1

开始行动。

第 1 章 ______ 8

罗斯·约翰逊将近40岁的时候，这个即将成为里根时代商业楷模的人物，还是芥芥无名。一家猎头公司成为了约翰逊生命的拐点，凭借这次机会，他摇身一变，成为了标牌公司的总裁，接着鲸吞了纳贝斯克公司，从此青云直上。成功之路无法复制，约翰逊终究靠的是天生的聪明能干，还是投机钻营？有人这样诠释约翰逊主义："成功来自机会，行动无须计划。"约翰逊是一个地狱天使和现代资本的混合体。

第 2 章 ______ 30

吞掉R.J.雷诺兹（RJR）！约翰逊1985年完成了RJR和纳贝斯克的合并，1986年当上了RJR纳贝斯克公司的总裁，古老的温斯顿塞勒姆被约翰逊彻底改变了。

第 3 章 ______ 60

约翰逊就像一辆飞速奔驰的法拉利，不会停在温斯顿塞勒姆拥挤不堪的停车场上，而且这辆法拉利装备有全美国最大的发动机——RJR烟草公司12亿美元的现金流，约翰逊将公司总部迁到了亚特兰大。

第 4 章 ______ 79

并购，是华尔街的生存之道，输、赢或平局，都可以带来大量的费用：咨询费、剥离费、借贷资金等。所有这些促进了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整个20世纪80年代华尔街的蓬勃发展，并购费用反过来又促进了证券业的兴旺发达。华尔街陷入了并购热潮，而RJR很快成了交易商的射击场。罗斯·约翰逊厌烦了给他人打工，他要控制董事会，那么“为什么不把公司变为私人所有呢？”收购公司提上了日程。

第 5 章 97

杠杆收购公司——科尔伯格—克拉维斯

第 6 章 116

希尔森公司的杠杆收购计划与罗斯·约翰逊一拍即合

第 7 章 137

当RJR纳贝斯克公司公共关系主管比尔·利斯在新闻发布会上发布了公司杠杆收购的消息，整个亚特兰大炸开了锅！总部大楼被蜂拥而至的新闻媒体包围，要知道176亿美元的杠杆收购将是迄今为止历史上最大的公司收购！这不仅是当地最大的新闻，不久之后也成为了当年世界上最大的新闻。科尔伯格—克拉维斯、所罗门、第一波士顿这几只杠杆收购的巨鲨闻到了腥味，虎视眈眈地向RJR纳贝斯克聚拢。75美元一股的出价太便宜！约翰逊是在抢劫公司。RJR纳贝斯克在群狼的环伺之下，肥肉决不会被一人独吞！

第 8 章 148

竞标一触即发。希尔森对于75美元的竞价提高了警惕，因为几乎华尔街的每一家投资银行都在盯着这件事，竞争不可避免。最不该忘记的就是克拉维斯。彼得·科恩和克拉维斯的会谈没有达成一致意见，双方互不示弱。在星期一出版的《华尔街日报》和《纽约时报》上都显著报道了科尔伯格—克拉维斯准备以90美元一股的高价收购RJR纳贝斯克公司。

第 9 章 170

垃圾债券就像使人上瘾的毒品一样，它能使一个小收购者从事一个庞大的收购计划，从而改变这些默默无闻的小收购者在收购中的命运。垃圾债券不断膨胀，一旦经济转头向下，会无法清偿堆积如山的债务，投资者会变得一无所有。特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

德·福斯特曼憎恶垃圾债券，而克拉维斯对垃圾债券用得最多，福斯特曼对克拉维斯充满愤怒。希尔森在杠杆收购方面没有杰出的人才，这是福斯特曼的机会，他不会放过。

第10章 ________ 179

克拉维斯的投标使科恩的噩梦成为现实，也使约翰逊和他的“快乐男人”们暴富的希望一扫而空。但是科恩不像约翰逊，他从来不考虑投降的问题，这不是他的性格。

第11章 ________ 202

科恩和克拉维斯两方部队摆开阵势，准备迎战。克拉维斯有德雷克塞尔、美林和垃圾债券做支持，希尔森则与所罗门公司合作。两方都在动员一切力量在谋略和融资上一较高下。

第12章 ________ 218

投标前杠杆收购买方的尽职审查开始，在这个环节，约翰逊和科恩握有所有的牌，他们不仅可以获得任何机密资料，还有管理小组的帮助。克拉维斯的尽职审查一无所获，他被排除在信息之外。就约翰逊所知，福斯特曼的投标小组一点儿机会也没有。

第13章 ________ 250

约翰逊的管理协议和“金降落伞计划”激怒了员工和股东，这些内部人的贪婪深深刺痛了对于杠杆收购甚为厌恶人的神经。“内部人中饱私囊，将灾难转嫁给公司，蒙蔽并利用我们这些员工，约翰逊的所作所为和持械抢劫有什么不同？”董事会特别委员会拟定了一套正式的投标原则，并列出了三个小组的程序——约翰逊、克拉维斯、福斯特曼。各方计算着竞价，最终福斯特曼退出了投标。

第14章 ________ 271

第三方介入。第一波士顿公司不甘于被排除在RJR纳贝斯克公司收购案之外，也参与了投标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第15章 291

第一次投标：约翰逊胜券在握。然而，半路杀出的第一波士顿公司在最后一分钟使情势发生了戏剧性的转变，特别委员会不能忽视这第三方的投标，将最后期限延长了一周。

第16章 306

第二轮竞标：竞标战役处于白热化。第一波士顿被筹集资金搞得焦头烂额，而约翰逊、克拉维斯一边为特别委员会的决定感到气愤，一边又互相揣摩。

第17章 331

克拉维斯以每股106美元的出价超过约翰逊，赢得了第二轮的投标。然而，既然特别委员会允许有第二轮的投标，为什么不能再有第三轮的投标呢？

第18章 346

最后的胜利者

尾 声 368

RJR和纳贝斯克公司的缔造者永远也不会理解这里所发生的一切，R. J. 雷诺兹和阿道弗斯·格林漫步在横尸遍野的杠杆收购战场上也许会问：这些人为什么如此关心计算机中的数据而不是工厂的产品？他们为什么如此热衷于拆散一家公司而不是去建设它？所有这些与商业精神究竟又有什么关系呢？

译者后记 377

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序　幕



这两个男人坐在门廊的后面已经谈了好几个小时。

这是一个安静的下午，正如一个刚从纽约来的年轻律师所看到的一样。地平线上，红色的太阳在缓缓下沉；天空下，雪白的鹭鸟在内陆水道的芦苇丛中轻快飞翔。

耻辱！史蒂文·戈德斯通想。佛罗里达的暖风吹乱了他稀疏的棕色头发，但他无心欣赏这美丽如画的风景，一想到这可怕的预测他几乎就要晕倒。但这是他的工作，没有其他人愿意做。

当然这是别人告诉他的。

他们静静地坐着，戈德斯通又浅饮了一口带有补品的杜松子酒，瞟了一眼坐在阳台椅子上的长者。有时候，他真希望能更了解罗斯·约翰逊。他们仅仅是在三个月前才认识。那时候，约翰逊显得很开放、很可信、很——怎么说呢？——也很天真。他现在是否意识到他处于解脱的边缘呢？

约翰逊穿着便裤和浅蓝色的高尔夫T恤，T恤上装饰着RJR纳贝斯克公司的商标，银白色的长发自然随意，左腕上的金手镯飘来荡去。戈德斯通知道，约翰逊在考虑一个行动，一个永远改变他的生活、可能是改变他们所有人生活的一个行动。

你为什么要这样做？戈德斯通曾经这样问他。你是美国一个大公司的首席执行官，你不需要金钱。然而，你却在从事一笔让你失去一切的交易，难道你没有意识到所有的痛苦都是你一手酿就的？

现在，戈德斯通仍然没有说服他的客户。他知道他还需要再施加一点压力，“你会失去一切，”他又重复了一遍，“你的飞机、曼哈顿公寓、棕榈滩和古堡松林的别墅。”律师停了下来，想让约翰逊好好考虑一下。

难道你不明白，你会失去这一切。

这笔交易的好处是不会改变的，约翰逊答得很干脆。它不会改变基本的情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“我真的没有选择。”他说。

戈德斯通又一次感到烦了，“只要你完成这次交易，”他争论道，“你就会失去对公司的控制。一旦这个程序开始，你就再也不是首席执行官。你把控制权交给了董事会，我知道你会说这几个董事都是你的朋友。”

约翰逊点了点头，不过，别忘了，难道不是他带着他们在公司的喷气式飞机上周游世界？难道不正是他给了他们大量的咨询合同吗？

“一旦这个程序开始，”戈德斯通继续说道，“他们就再也不是你的朋友了，也不可能是你的朋友。你不要期望从他们那里得到好处，他们也不会给你。他们受制于华尔街的顾问，你不了解这些顾问，他们遭到三十多个人的起诉，诉讼金额达数百万美元。他们的压力可想而知是很大的，”律师戈德斯通坚持说道，“他们会为此对你怀恨在心的。”

戈德斯通停了下来，看着外面被夕阳烤焦的天空，红蓝相间，生动而鲜艳。无论他描绘的前景是多么的暗淡，约翰逊似乎仍不为所动，他不敢肯定律师的话有多么的深刻敏锐，不过，他清楚，到第五天的晚上，他就什么都知道了。

不久以后，他们乘上Gulfstream喷气飞机向北飞往亚特兰大。此时此刻，戈德斯通感觉到约翰逊已经打定了主意。他盯着眼前的这位RJR纳贝斯克公司——美国排名第19位的工业公司——总裁，一个决定14万雇员的总裁，一个拥有诸多名牌产品包括奥利奥、乐芝饼干、温斯顿和塞勒姆香烟、Life Savers糖果的总裁，一个产品遍及美国每一个零售店的总裁，百感交集。

他总是对事情抱着乐观的态度，总是信任他人。戈德斯通不无担忧，天啊，他竟然相信每一个人都是他最好的朋友。

他就要开始行动了，律师想，他真的要开始了。

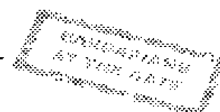
10月，亚特兰大的夜晚凉爽宜人，他们乘坐的林肯轿车停在韦弗利宾馆的外面。韦弗利宾馆位于绿意葱葱的郊区公园，这种公园在阳光地带的城市很常见。宾馆附近有一个多幕电影院，一个哥乐利亚（Galleria）购物中心。排排喷水泉，敞敞人行道，风景秀丽，令人迷恋。宾馆周围是一幢幢明亮闪烁的办公大楼。

RJR 纳贝斯克公司的董事们纷纷从轿车里走出来。公司总部是在几百码[⊖]远的第11层楼上。他们乘坐在自己熟悉的 RJR 纳贝斯克公司的飞机来到亚特兰大，一个个兴高采烈。穿过宾馆中庭走廊，进入玻璃电梯，来到会议室。他们站成圆圈，端着酒杯，一边焦急地等待着开会，一边聊着舞会女郎、世界奇闻以及一个月前的总统选举。

10月是纳贝斯克公司常规的董事会议召开的日子。一般情况下，在会议的前一

⊖ 1码＝0.9144米。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



天晚上，董事都有机会和首席执行官罗斯·约翰逊共进晚宴。晚宴当然是非正式的，也是单独进行的。主要是为了使约翰逊能够获得公司的最新情况。约翰逊是一个善于遵守传统习惯的人。但是，今晚的气氛却明显不同。约翰逊要求每一个董事都要参加晚宴，这在往常都是自由的。有几个董事有不虞之感，而其他的人都仅是猜测而已。

当罗斯把史蒂文·戈德斯通引见给大家之后，一些董事满腹狐疑。一个局外人在这儿做什么？艾伯特·巴特勒有点儿搞不懂，他是一个秃头贵族，来自北卡罗来纳州。前任的商务部长朱厄妮塔·克雷普斯也把查尔斯·休格尔拉到一边问，“罗斯要干什么？要发生什么事？”休格尔作为燃气工程公司的董事会主席以及 RJR 纳贝斯克公司的名义主席心里自然很清楚，但是他又不能明说。于是他不得不故意避开，借口让大家赶快吃饭，今晚还有很多的议程安排。

约翰逊端着加有苏打的伏特加酒在董事间满脸堆笑地自由周旋。他就是这样一个人，在董事会议中能够成功地左右董事的言行。政变，约翰逊开始为自己具有这种能力而洋洋得意。他总是能用具有战略性的玩笑解除紧张气氛。他是这方面的专家，一个真正的一流高手。他是一个快乐的老人，每当谈到他或他自己的事情时，总是谈笑风生，轻描淡写。今晚，他依然不顾华尔街搭档的请求，任意冒险地驾驭大局。

埃德·霍里希根希望约翰逊此时此刻能处于巅峰状态。霍里希根是雷诺兹烟草公司的头儿，雷诺兹烟草公司是RJR纳贝斯克公司最大的子公司。他曾经满怀希望签约于这个计划，也就是今晚约翰逊将要公布于众的“政变”方案。霍里希根是一个矮胖、生性好斗的爱尔兰人，他对于事业的玩命程度就像他在战场上那样单枪匹马、冲锋陷阵而无所畏惧。对于这个世界他显得过分贪婪，而约翰逊却不同，他对世事万物表现出一副似乎毫不在意的样子。

在约翰逊执政RJR纳贝斯克公司之前的若干年里，霍里希根已经非常了解这些董事，当然也更不信任这些董事，因为他曾亲自领教过这些董事的伎俩。约翰逊认为他可以用丰厚的咨询合同完全搞定这些董事，从而赢得他们的支持。很显然，霍里希根却没有这样自信。他们也许会在约翰逊公开“政变”方案的同时把他搞掉。

正在霍里希根想入非非的时候，有一个人来到了会议室。霍里希根从来没有见过他。他穿着西服，黑白相间的头发修饰得很好。这个人来到会议室后，冷冷地打量着四周，一声不吭。这情景令霍里希根想起了西部故事，那些西部牛仔昂首跨入酒馆的情景。霍里希根心里有点儿发凉。几分钟后，他被介绍给这个人——彼得·阿特金斯，是一名来自华尔街的律师。霍里希根这时才知道阿特金斯是董事会的咨询顾问。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"你好，霍里希根先生，"当两人握手的时候，阿特金斯冷冷地说。

喔，天哪……，霍里希根心里想。

晚餐结束的时候已经是八点半了，约翰逊这时从T型餐桌上站起来开始了讲话。他先谈了一下董事会的事情，然后提醒报酬委员会的成员明天可能遇到的第一件事情，又仔细地检查了董事会期间的议事日程。最后说道："诸位可能都已经知道，我们今晚还有另外一个议程，"他向四周看了一眼，继续说道，"我想我们现在就转入正题，而且，这也是我们公司未来的发展方向。"

他吸了一口烟，缓缓地吐了出来。他喜欢这种烟，一种小巧的雪茄烟。约翰逊开始回忆他在RJR纳贝斯克王国任期两年的政绩：利润增长50%，销售业绩良好。但问题是，正如大家都知道的，股票价格自去年顶点70美元附近一路下行。自一年前股票市场崩溃以来，尽管在春季他们大量买进股票，但价格不仅没有上涨，反而跌到了40美元。即使烟草公司成功地避开法律的严厉盘问，仍然没有推动股票价格的上扬。会议室里的每个董事都深谙此事，但似乎没有人比约翰逊更关心此事。

"显而易见，公司价值被严重低估，"约翰逊说道，"我们试图将食品和烟草生意放在一起，但却毫无作用，分散化经营也失去了效用。我们抵押的食品资产价值是收入的22倍，甚至25倍，但我们却以9倍的收入卖了出去。因为我们还有烟草公司，所以我们就仔细研究了一个替代的办法以增加股东的价值。"这里，他停了一下，"这个惟一的确认价值的替代方法，我相信，就是只有通过杠杆收购。"

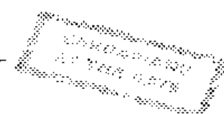
会场里死一般的寂静。

会议室里每个人当然都知道杠杆收购，一般简称为LBO。所谓LBO，就是一小组高级经理人，通常与华尔街的合伙人协作，利用大数额借来的资金从公众持股人手中购买公司的股份，改变公司所有者结构。批评者认为这种行为无异于是对所有者的巧取豪夺，是一种偷窃行为。而且，LBO所造成的堆积如山的公司债务也阻碍了公司的海外竞争能力。所有人都知道LBO意味着，为了偿还债务公司一般都要大幅度削减研究费用以及其他可以想像得到的预算。支持者坚持认为现在公司巨额的债务支出必将葬送公司。但无论如何他们都同意的一点是，LBO给发起者带来不义之财。

"狼还没有到门口，"约翰逊幽默地说道，没有偷袭公司强迫他这么做。"对股东而言，这是最好的选择。我相信这也是一个可行的交易，其价格要远远高于当前的股票市值，而且我们也没有太多的时间。"

约翰逊停了一会儿，看了看在座的各位董事：大多数是现任的主管和一些退休

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的主管，平均年龄65岁。他们曾经放手让他经营RJR纳贝斯克公司，他把一个具有一百年之久的北卡罗来纳州的小公司经营到现在的一家公司帝国也不曾有人反对，但他们却抓住他比前任稍多的一点过错而咬住不放。

“我希望你们能理解，”约翰逊继续说道，“当然也需要你们做出决定。如果你们认为这不是解决问题的方案而且还有更好的主意，不妨讲一讲，我不做就是。如果有好的办法，我会做的。我会卖掉食品资产，买回更多的股票，要是这样的话，我没有任何问题。”

又是一阵沉默。

弗农·乔丹——人权领袖兼华盛顿律师——第一个说道，“听着，罗斯，如果像你所说的那样做的话，公司真的有起死回生的可能。也许有人会出更大的价钱买这家公司。我的意思是说，你可能不会成功，谁知道会发生什么事？”

“这正是我想说的，弗农，”约翰逊说道，“这家公司应该会起死回生。公司应该卖给出价最高者。要是有人以每股85美元或者高于我们的出价，在座的各位难道会不高兴吗？我们管理公司是为了股份而不是为了工作。”

“那么你已经进行到了哪里？”约翰·麦康伯问道。约翰是塞拉尼斯公司（Celanese）的前任董事会主席，也是约翰逊一伙儿多年的眼中钉。

“这事吗，为了保守机密，”约翰逊说道，“我们确实还没有和银行接触，我们也没有一分硬币。但是如果董事会同意我们的建议，我们将会很快采取行动。”

又过了一会儿，朱厄妮塔·克雷普斯说道，“你知道，公司如此衰败以至于采取这种方法，是一种耻辱，”她继续说道，“我也参加过其他的董事会，他们也遇到过同样的股市萧条和同样的抱怨，但剧情的发展却不是这样，管理层更看重公司的未来而不是眼前的股票折扣。为什么在这里会有所不同？是烟草公司销售下降和其他工业的问题吗？”

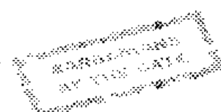
“朱厄妮塔，我听到很多CEO在抱怨他们的股价被低估，但我没看到他们采取什么行动，”约翰逊说，“你也会这样做的，那些家伙们都胆小怕事以至于无所作为。”

所有这些听起来似乎都合情合理，没有人能像约翰逊这样游刃有余。但是，要是他们知道约翰逊的行动方案，知道约翰逊暗地里所施的小恩小惠，或者是知道史无前例的削减预期利润是为了应付希尔森—莱曼—赫顿公司的华尔街搭档，一定还有更多的提问。但是，所有这些事情可能会在最不合适的时候大白于天下。

查利·休格尔扫视了一下会场：似乎没有更多的问题。他建议约翰逊和戈德斯通离开会议室以便董事们进行讨论。“管理小组还有谁？”他问。

约翰逊把他们一一勾了出来：霍里希根、纳贝斯克公司董事会主席吉姆·韦尔奇、法律总顾问哈罗德·亨德森，独立董事及顾问安德鲁 G. C. 塞奇二世。休格尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



建议他们也一起离开。

当约翰逊离开后，董事们稍做休息。艾伯特·巴特勒来到休格尔面前，“你看到了吗？”他问休格尔，“安迪·塞奇也是他们一伙儿的”。

休格尔点了点头。

“约翰逊想让我们把咨询费用加倍到50万美元，”巴特勒说，“议事日程有这一项，但是我认为我们不能这样做。”

是的，不能这样做，休格尔开始有点儿不愉快。约翰逊是他的朋友，但是过去三天所发生的几件事促使他停下来要重新考虑这个他以前认为相当了解的朋友。他感到有些事情确实不正常。

有些董事静静地到洗手间。每一个董事都清楚地知道他们将要面临一场罪恶的决策。当这些工业大亨们在小便的时候，一个声音从厕所里面传了出来，“瞧着吧，有好看的。”人们一边点头，一边洗手，然后又纷纷回到了会议室。

在里面，彼得·阿特金斯正向董事们解释他们应该承担的特拉华州法律相关的义务，RJR纳贝斯克公司和许多大型的上市公司都是在特拉华州注册的。休格尔等他结束后告诉大家他与约翰逊一周前在韩国通电话时提到了LBO，但他没有告诉大家他个人的关心和他对两天前约翰逊出价的诧异。

当董事们开会讨论的时候，约翰逊缓缓地来到他楼上的套房，与霍里希根、希尔森小组一起消磨时间。他并没有等待很久，就有消息传来说董事会要见他。约翰逊和戈德斯通一道，匆忙地赶到会议室。

“罗斯，”休格尔说道，“大家同意你的意见，董事会为此已经做好了准备。”事实上，董事会的争论持反对意见。但是，如果约翰逊已经做好了准备，他们也无可奈何，只好由他去了。如果他已经计划好了一个严肃的出价的话，那么，基于特拉华州法律所赋予的信托义务，也可以使股东满意。“但是，”休格尔继续说道，“我们想确认你出的数目是认真的而不是随意为之。”

“那么，你是如何定义随意为之的？”约翰逊说道。

“数目应该高于公司股票曾经交易的最高价格。”

“好，可以。”

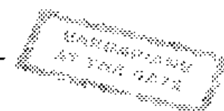
“这样的话，董事会同意你的方案，如果你想继续你的方案的话，董事会明天早上可以召开一个新闻发布会。”

“彼得，你有草案吗？”戈德斯通问阿特金斯。“你要不要读一下？”

阿特金斯确实有一个草案，他也同意戈德斯通的请求，于是他和约翰逊一起到楼上开始分析草案。

即使考虑到阿特金斯的参与，记者招待会的进展仍然令戈德斯通感到烦恼。揭

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



开秘密的面纱足以将杠杆收购扼杀于摇篮之中：一旦消息披露，偷袭公司或其他潜在的偷袭者在公司准备出价之前可以自由采取行动。然而，约翰逊和他的搭档在公告发布之前一点也不着急，RJR纳贝斯克公司的规模是如此之大，以至于没有任何人有可能出得起高价。

楼上，戈德斯通和约翰逊正在从希尔森—莱曼公司寻找合伙人。汤姆·希尔，一个冷静的首席战略家，希尔的律师杰克·努斯鲍姆都被牵涉进来。

新闻发布会在准备中，约翰逊非常希望把他们考虑的价格数目加进去。没有数目，约翰逊担心股价会失去控制，可能迫使他们付出更高的价格。他们回到房间，希尔重复着他早先的建议：每股现金72美元，优先股3美元。约翰逊摇了摇头。

“不行呀，伙计，”约翰逊说道，“每股要按现金75美元，可不能掉以轻心呀。”

约翰逊不需要做加减乘除也能知道要花多少钱，170亿美元。这是历史上最大的公司收购案，是这以前最大的 LBO 的三倍。他们还没有严肃地考虑过这样高的出价，而且眼前还没有出现竞争者。

约翰逊像以前一样赢得了争论。当钟表指到午夜12点的时候，戈德斯通来到会议室查看修改的新闻发布会。

突然的一种放松，经过数周的计划以及所有的幕后交易，这一切终于成为现实。他确实可以开始了。约翰逊对着房间里闲聊的人群说：“现在我们开始寻找170亿美元。”

约翰逊又一次想到了新闻发布会，他们原来希望能在董事会里保留一点小小的秘密。公开的发布就意味着公布，意味着更多的竞争价格，而所有这一切都决定于明天早上。约翰逊想他还要打起精神。“事情，”他在警告打电话的助手，“事情的发展比我们想像的要快得多。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第1章

罗斯的哲学是，“我们将要举行一个宴会，一个极其深奥微妙的，复杂晦涩的宴会。”

——O.C.亚当斯，RJR纳贝斯克的咨询心理专家[⊖]

罗斯·约翰逊感到有人在跟踪他，可能是一个私家侦探，肯定是那个吝啬的老家伙亨利·韦格尔干的。几乎每一天，在整个曼哈顿大街上，无论约翰逊走到哪里，他都感到有个影子在跟着他。最后，他终于被激怒了。他开始求助于朋友，当然，他有很多朋友，其中一个朋友和黑社会有染。于是，他把这件恼人的事情告诉了这个朋友，希望能够甩掉这个尾巴。“没问题”，果不其然，没几天，这个侦探就消失了。

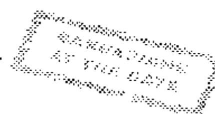
就在1976年的春天，标牌公司（Standard Brands），这家食品公司的子公司的经营情况变得更糟了，老顽固韦格尔开始动手了，他要清除二号人物罗斯·约翰逊。这个头发蓬松的加拿大小伙子自从到曼哈顿以来就结识了一些有头有脸的朋友，比如弗兰克·吉福德和花花公子唐·梅雷迪斯。韦格尔召集了一伙审计人员对约翰逊的庞大开支进行审计，同时还搜集了一些他和部下偷情的风流韵事。

与此同时，约翰逊一伙儿及韦格尔的叛逆者也开始积极筹划，准备反戈一击。他们开始游说公司董事，同时也在搜集公司存在的腐败问题。一触即发的政变谣言席卷麦迪逊大街的公司总部。

局势终于失控了：约翰逊和韦格尔激烈地争吵；受欢迎的主管猝死；董事会四分五裂。所有这一切都指向了5月中旬的董事会议。韦格尔首先发难，准备公布对约翰逊的不利证据；约翰逊，当然是针锋相对，也挖好了陷阱。

⊖ O.C.亚当斯博士不同意在约翰逊未同意下向作者谈论罗斯·约翰逊和他客户的主要管理人员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就在这几个小时的过程中，约翰逊的助手“快乐男人”正在中心公园溜达，期待着约翰逊胜利归来。肉搏似乎不可避免。然而，在公司的政治斗争中，没有人能击败约翰逊，他似乎总能绝处逢生，化险为夷。

直到1988年的秋天，约翰逊的生活简直就是一系列的赌博。他一方面在争夺公司权利，另一方面大刀阔斧地改革公司的腐朽体制。

在那种旧体制下，大公司运行迟钝，反应缓慢的《财富》500强企业被所谓的“公司人”所把持：年轻一代顺着梯子向上爬，把他们的一切都献给了公司；而老年主管则像管家一样，小心翼翼，缺乏创新。

约翰逊想成为完美的“非公司人”。他打破传统，铲除分隔，使管理充满生气。他属于那种在20世纪70到80年代成熟的一批所谓的非公司人：他们受生意驱动，利益驱使而又有点罗曼蒂克，他们认为他们的使命就是服务于公司的投资者，而不是所谓的公司传统。当然，他们也倾向于使自己更舒适自在。

但是在所有的非公司人中，约翰逊却显得独树一帜。他做最大的生意，有着一张最大的嘴，喜欢吃最大的牛排，他简直就是在商业世界里“喧闹的80年代”的象征。他会爬上事业的顶峰，他会使那些在美国规模最大最受尊敬的公司随风而逝。

这个即将成为商业时代楷模的人——弗雷德里克·罗斯·约翰逊的童年是在加拿大的温尼伯市度过的，他出生于1931年，当时正处于大萧条时期。他的家庭属于中下阶层，他是家里惟一的男孩。人们都叫他“罗斯”，而不叫他弗雷德，因为弗雷德是他父亲的名字。成年的罗斯，做过五金推销员、木匠。他沉默寡言，不善言谈。约翰逊的母亲卡罗琳身材娇小却精明能干，是一家公司的簿记员，业余时间还是一名相当不错的桥牌高手。要知道，在那个年代，已婚妇女是很少参加工作的。年幼的罗斯具有数学天赋，这一点得益于他母亲的遗传。他早期的企业家倾向归因于他所处的那个萧条年代。约翰逊一家虽然不算很贫穷，但是，直到约翰逊八岁的时候，他们一家才拥有了一间属于自己的房子。

在那期间，小罗斯就开始在课外做兼职工作。他用自己赚来的钱做一些事情，比如买衣服等。他也开始做些一般孩子所做的事情，比如在社区内送报纸，在马戏团卖糖果。不久，他开始进行一些风险性的尝试，比如，他收集小说，然后再出租。稍大一点，他就上门推销婴儿画册。在大学期间，只要他需要钱，他就会采用各种方法来赚钱。

在高中，约翰逊不是最好的学生，他把这个桂冠让给他的好朋友尼尔·伍德，因为他要到大型的卡迪拉克Fairview房地产公司工作。约翰逊是那种想成为优等生一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定能成为优等生的聪明孩子，也就是说，他不需要很大努力就可以在班里排上好名次，但是，他却不这么做。在学校，他也不是最好的运动员，虽然他的身材很高，到毕业的时候，他已经高达六英尺三英寸（约合1.90米）。他擅长记忆学校的《体育新闻报》所刊登的棒球纪录，而他击打快球的水平却要差得多。

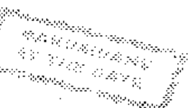
约翰逊的父亲高中学业都没完成，这一点，约翰逊与他父亲完全不同，他不仅要完成高中学业，而且，他还想成为一名大学生。他每天乘坐城际巴士到马尼托巴省的温尼伯大学读书。在课堂上，他表现平平，但在课堂外却出类拔萃：他是大学生联谊会的会长，大学生篮球比赛代表队的队长，加拿大预备军官训练团（ROTC）优秀学员。（当然他也有搞恶作剧的偏好：一天夜里，约翰逊和他的好朋友在路上偷偷抓住了一个他们认为很坏的高级教官，并把他绑在学校的跳水板上，让他忏悔自己的罪行，一直到天明。）他具有领导才能的标志是他能左右他的同学，甚至那些比他大得多的学生也听他的指挥。他班上的学生大部分是二战退伍的老兵，但他们都听命于约翰逊，可他当时只有十多岁。

毕业后，约翰逊投身于一连串中等规模的加拿大公司。二十多年来辛苦工作却毫无起色。他的第一个工作是在蒙特利尔的加拿大通用电气公司当会计，一直工作了六年。干腻了会计，他又来到多伦多在营销部当销售员。他对朋友说：“在那儿才能找到好搭档。”约翰逊一开始就显示了销售的潜质，他设计出了一种高价灯泡，就是在里面涂上一层色彩，并且经过研究，给这种新产品起了一个名字叫“无影”。产品销路很好，尤其是在圣诞树灯泡销售上约翰逊创造了一个奇迹。

像他的灯泡销售一样，他在费用管理方面也显示了卓越的创造力。他削减了销售员的预算支出，从而为自己积攒了大笔资金。他用另一笔基金去奢侈地款待客户，他别出心裁地设计出一种所谓的“百元高尔夫游戏”。这个游戏包括在最好的场地打一天高尔夫球，然后在最豪华的饭店用餐。要知道，在20世纪60年代花费100美元需要巨大的勇气，而约翰逊却远远超出了这一步，再加上奉承老板的支出，约翰逊能够稳稳地顺着公司的梯子向上爬。“花钱总是令人欢欣，对约翰逊而言，尤其是一件高兴的事情。”约翰逊的一个名叫威廉·布伦德尔的加拿大朋友回忆道，“他确保那些有生杀大权的老家伙们都在他的账户上，他总是认为他善于使用金钱。”

从一开始，约翰逊简直就是晚会的尤物。他喜欢品味苏格兰酒，海阔天空地闲聊数个小时。第二天早上，他上班准时而且不差分毫。在通用公司，他对待工作轻松自如，妙语连珠，如果在直截了当和诙谐幽默两种方法之间进行选择的话，他宁愿选择后者。如果是自我嘲讽的话，那就再好不过了。“一个会计，”约翰逊在他的会计生涯中经常说，“就是头在过去，而屁股却在未来的那种人。”他吸引了一群和他有同感的年轻人。同时用催眠似的，唱歌一般的动听声音去左右他们，有时是低

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



沉的梦幻一般的鼻音，有时却是声音嘹亮的男高音，“跟我来吧，”他的风度和气质在召唤着年轻的随从们，“大家一起玩”，当他结婚的时候，他的男傧相们穿着燕尾服在水上冲浪，彻夜未央。

尽管如此，13年后，约翰逊已经32岁了，仍然还是一个无名小卒。他每年仅有14 000美元的收入，为了增加收入，他晚上还要在多伦多大学教书。他的第一个孩子快要降生了。除了一些富有感染的号召力之外，他和在多伦多成千上万的年轻人一样，在为生活而奔波。他有点不耐烦了。当他申请到通用的美国总部工作被拒绝时，在这个关键的时刻，他跳槽了。

他跳到了带有一点官僚作风的伊顿公司（Eaton），这是加拿大较大的一家百货连锁店。在这里，约翰逊找到了一个名叫托尼·佩斯科特的良师益友。伊顿公司给人的感觉是臃肿、懒惰、反应迟钝，但是，佩斯科特，作为人事部经理，却试图改变公司现状。约翰逊也从通用公司的销售员转而成为“佩斯科特人”。到了20世纪60年代，佩斯科特鼓励他发挥潜质，想方设法往上爬。佩斯科特人信仰为了改变而改变，他们开始着手对公司进行整顿，认为只要不断地抛弃陋习，积极进取，就能够打败同城的加拿大西尔斯公司（Sears Canada）。佩斯科特人相信鲍勃·迪伦的时间格言：不是忙着生活，就是忙着死亡。托尼·佩斯科特把他的人生信仰倾囊授予了罗斯·约翰逊，这就是创造性地利用混乱。用一句话可以表达为：“组织的创立之时，就是腐败之日。”约翰逊把这个信仰贯穿于他所经营的事业中，并把它总结成个人的哲学“折腾”，即热衷于频繁的重组重建。

当佩斯科特失宠的时候，约翰逊不得不再一次跳槽。这次，他到了一家多伦多公司——General Steel Works。正如所言，这家工厂给他提供了权力（他是工厂的二把手），丰厚的薪水（一年5万美元），以及荣耀的社会交际。凭借这一切，约翰逊加入了多伦多莱姆顿高级乡村俱乐部。在这里，他结识了很多社会名流，比如曲棍球星博比·奥尔和国家曲棍球协会的律师艾伦·伊格尔森。约翰逊不仅喜欢和他们打成一片，而且他也擅长这些社交活动。

尽管他的社会地位在上升，但他在这家工厂的起步阶段并不顺利。这家工厂生产小型的器械设备，垃圾桶和手工喷洒机。当时，由于经济不景气，产品销售下滑。约翰逊的第一反应就是用钱来解决问题，就像他在通用公司和伊顿那样，用高昂的销售费来开拓市场。然而，他的新老板拉尔夫·巴福德却是一个地地道道的守财奴，当然是拒绝了约翰逊的建议。“拉尔夫的经营观是低买高卖，每一个铜板都斤斤计较。”吉姆·韦斯科特回忆道。他是约翰逊的朋友，他们总是在吃午饭的时候相互安慰。“伙计，拉尔夫今天好像要榨取我的皮。”约翰逊总是抱怨道。

约翰逊对于在小工厂的生活感到恼火，而工厂由于很多的外债也处于破产的边

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

缘。约翰逊每周都要受到银行催账的折磨，“真是让人震惊，”约翰逊回忆道，“给银行写那些动听广告的家伙肯定没有在银行贷过款。”这时约翰逊认识到公司欠债的严酷现实，他终生都厌恶这种催账的感觉。最后，约翰逊和老板互相迁就，就这样，他们在一块儿又工作了五年。约翰逊开始欣赏拉尔夫瞬间改变立场的能力，“只要你能使他相信你是对的，他会立即180度地转弯。” 约翰逊这样回忆他的老板，“你甚至可以说服他建一个装甲车分厂。”约翰逊变成了一个具有高超技艺的说客，而他的这种技艺迷惑了部下20年的时间。

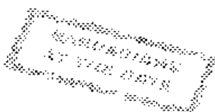
到20世纪70年代初，约翰逊已经将近四十岁了，还没有使自己出人头地。这时，有一家猎头公司看中了他，约翰逊抓住了这个机会，于是，他摇身一变，成了美国食品公司——标牌公司的总裁。标牌公司由摩根家族在1928年创立，后来兼并了弗莱希曼（Fleischmann）蒸馏发酵公司，皇家面包厂以及Chase & Sanborn公司。对约翰逊而言，这些公司都问题成堆，积重难返。Chase & Sanborn公司的咖啡已经濒于衰败，发酵和面包厂已是明日黄花。标牌公司属于呆板的二重管理结构，多年来的经营使标牌困难重重，而公司的老板及主管人员渐渐地变成了修修补补的铁匠铺子，他们提出用蔗糖替代高含量的果糖糖浆，并且开发了低胆固醇的人造黄油。年复一年，标牌公司在逐渐侵蚀他所标榜的服务宗旨：“用最好的产品为客户提供高质量的生活。”

约翰逊发现标牌已经无可救药地过时了。现在是一个崭新的时代，一个由市场决定的时代，同时也是一场波澜壮阔的运动。而这些人已经膘满肥胖，步履蹒跚，赶不上时代的节奏。加拿大的子公司也是一团糟。约翰逊，这个有着佩斯科特人信仰的老总，开始对加拿大的标牌公司进行一场龙卷风式的革命。在他上任的第一年，他解雇了 23 名高级主管中的 21 名，取而代之的是那些思维活跃，思想自由奔放的年轻人，这些人也是他职业生涯里受他影响的年轻一代。彼得 · 罗杰斯，在加拿大糖果公司工作的英国人，以聪明，粗鄙而著称，“没他妈的好法子，”罗杰斯第一次见到约翰逊时这么说，“你的公司待人太刻薄了，而且，兼并一次，混乱一次。”重要的是，罗杰斯终于来了，和约翰逊搭档，一呆就是15年。约翰逊也迅速挖来了马丁 · 埃米特，一个南非的贵族。他拒绝了到澳大利亚的任职机会，转而投入约翰逊的怀抱，成了“快乐男人”的核心成员，在后来的日子里，他们的关系已非比寻常，以至于被人称为“Martini and Rossi”。㊀

这两人成为约翰逊的核心。白天他们致力于加拿大标牌公司的改革，晚上则沉醉于灯红酒绿之中。约翰逊给他们起了个绰号：罗杰斯是“鲁克”，意思是加拿大奥林匹克喝酒竞技队新队员。至于埃米特，绰号是：“大E”，取意他修长的身材；鲍

㊀ 生产苦艾酒的一家著名意大利酿酒公司，由马蒂尼（Martini）和罗西（Rossi）建立。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



勃·卡博内尔，首脑；吉姆·韦斯科特，作为人事顾问，因为他的肥胖和智慧，称为“佛”，约翰逊则称自己是“罗马教皇”。

就像在多伦多一样，约翰逊有他自己的方法融入蒙特利尔的上流社会。保罗·戴马雷是一家颇有影响的制造公司的董事会主席，他推荐约翰逊加入皇家高级俱乐部，并且引荐他加入结合紧密的蒙特利尔商业协会。在约翰逊新结交的朋友中有个律师，他叫布赖恩·穆罗尼，他将成为加拿大的总理。约翰逊每天都和这些伙伴逗留至深夜，他们喝着苏格兰酒，谈着公务，抽着雪茄，过着一种反传统式的生活。约翰逊的这种生活也许会持续 15 年，然而，到了1973年，他已经升迁到标牌的国际营业部。

这样，他来到了纽约。他的那种自信和活力，使他对这个大都市一点也不感到陌生。此时此刻，他似乎获得了新生。对于他在标牌公司总部的同事而言，约翰逊好像一个暴发户，简直是一夜成名，然而，他们不知道他穷困潦倒的童年时代，默默无闻的青春岁月。事实上，约翰逊更像一个大器晚成的典范，到了42岁，他的人生舞台的大幕才刚刚拉开。

他在高贵的康涅狄格州郊区的新迦南买了一幢别墅，又获得了一个新迦南轿车俱乐部的席位。约翰逊被介绍给一些重量级的要人，比如，美孚石油公司董事会主席罗利·沃纳等。每天早上，他们在一块打桥牌，看早报，谈生意。约翰逊飘逸的棕色长发，大而宽的领带，黑亮的皮革外套，使他有一种鹤立鸡群的感觉，其他的管理人员也都是精制的发型，考究的西服，约翰逊显得有一点冷酷。一般情况下，约翰逊的心情都很愉快，每当这时，他就喜欢开玩笑。

约翰逊的新老板是亨利·韦格尔。当然，这可不是玩笑，韦格尔简直是一个暴君，他为人吝啬而又严肃，牢牢地经营着这个公司。他最傲人的业绩是自他20世纪50年代担任公司老总以来连续20年的利润增加。他能取得这些业绩，一方面是他能保证每年的利润增加量既不多又不少，这样，就不会出现鞭打快牛，给下一年的发展增加压力；另外，韦格尔的吝啬也能节约成本，这也有助于利润的增加。

与其他曼哈顿街区豪华的公司总部相比，标牌公司的办公室显得有点儿寒酸：亚麻油地毡，铁桌子，只有最高级别的管理者才有资格享用地毯和木质桌子，旋转式的拨号电话每天下午五点钟准时上锁，以防止私用。当标牌公司的管理人员旅游时，他们不仅只能坐普通客机，而且，到飞机场的路上也只能乘坐最便宜的交通工具——公共汽车。在旅游途中，他们只能住霍华德—约翰逊汽车旅馆，因为这家汽车旅馆的连锁店是Chase公司的主要客户。

韦格尔的吝啬还延伸到了昂贵的东西上。当标牌公司的董事和投资银行家安德鲁G. C. 塞奇二世为公司做成了一笔收购交易，他会吃惊的收到一封来自韦格尔的信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

函，上面说，“感谢你奉献了你的时间。”塞奇也就只好将准备好的支票撕掉。

与好说好动的约翰逊不同，韦格尔大部分时间都是呆在他的办公室里，因此他被人称为“亨利隐士”。他的下属都很害怕被他叫进去。有一次，韦格尔在大声责骂一个下级主管，正好约翰逊也在。这个可怜虫不停地求饶，于是，约翰逊借口他有事情要和韦格尔谈。要他出去。当约翰逊出来的时候，这个可怜的家伙在大厅里做深呼吸。有一次，韦格尔想起来他曾看到税务部门的一个主管早退，于是，他就告诉助手要调查一下，然后解雇这个主管。助手回来告诉他可能是搞错了，那个主管工作的一直很晚。“什么!”韦格尔几乎要跳起来了，“你，要么炒掉他，要么炒掉你自己。”（最终，没有人被炒掉，但是，自那以后，和韦格尔同一楼层工作的人下班后都蹑手蹑脚的到下一楼层乘电梯。）在圣诞晚会上，韦格尔认为一个主管过于高兴，就下令要约翰逊解雇他——要在圣诞节之前。约翰逊照办，但不是按韦格尔的意思，而是安排他和全家到加拿大工作旅行。“只是一个烟幕弹”，约翰逊这样评价自己的行为。

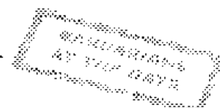
不久，约翰逊又施放了一个漂亮的烟幕弹。副总裁莱斯特·阿普尔盖特被韦格尔封杀，而约翰逊却让他在加拿大领工资。起初，约翰逊为了回避韦格尔，一年中的大半时间都在各地视察国际业务的发展，但是，约翰逊这种派头十足的行事方式终于惹恼了倔强的老板韦格尔，裂痕已经不可避免。

电话仍然还是锁着，标牌公司还在正常运行，约翰逊的第二轮任期开始了。由于频繁接近名流，他不久就成为前足球明星弗兰克·吉福德的朋友。不久，宣布成立“周一夜足球”论坛，同时，开始为标牌的干红葡萄酒大力宣传。约翰逊是个彻头彻尾的体育迷，通过吉福德的引见，他又认识了一系列的名人：足球总干事皮特·罗泽尔，赛车明星罗杰·彭斯克，ABC体育频道主管鲁恩·阿利奇，一流的制片人唐·奥尔梅耶。同时，阿利奇和奥尔梅耶共同作为吉福德的代理人。约翰逊和吉福德的关系非同一般，他们一起出席所谓“冠军晚餐”的慈善宴会，在这种宴会上，人们为了能够见到吉福德和他的朋友往往要付出很多钱。

在这期间，标牌公司的主管人员都集结在富有朝气的新来者约翰逊身边，而那些高级管理人员不得不参加韦格尔每月一次的会议。会后，约翰逊则给他们打气。他们在一起通宵喝酒，约翰逊把这称为“周一夜晚伤痕俱乐部”。

就这样，约翰逊很快就成为标牌董事会中最受欢迎的人之一，与满身长刺的韦格尔相比，约翰逊与董事会中的每个人都能和谐相处，谈笑风生，而这些董事的回报就是在1974年任命他为董事，一年后又提升为总裁。韦格尔感到这是对他权利的挑战，他的愠怒开始慢慢积聚。他禁止当他不在的时候董事和高级主管相互接触。有一次，沃特·邓宁顿董事——纽约律师——邀请约翰逊及公司的总顾问参加他的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



鸡尾酒会，韦格尔知道后大发雷霆。

约翰逊知道韦格尔正在想方设法赶他走，其手段就是交给他一些不可能的任务：卖掉倒霉的化工分厂。约翰逊的出价是2300万美元，而韦格尔却固执地要求卖价不能少于2400万美元，而约翰逊却高明地完成了任务。当然，买方公开确实是支付了2400万美元，而私下里约翰逊又通过加拿大标牌公司的附属公司给买方回扣100万美元。韦格尔当然不知道这两桩交易的联系，就同意了。"这是我一生最高明的买卖。"约翰逊总是这样回忆道。

1976年的1月份，董事会任命约翰逊为首席运营官，这就意味着他就是韦格尔的下任接班人。许多员工都兴高采烈，期待着这一天早点到来，这样他们就解放了——但不是所有的员工。韦格尔收到了来自加拿大两位员工的匿名信，信中抱怨加拿大附属公司的挥霍性支出：马丁·埃米特配有三辆公司的轿车和司机，也就是说，约翰逊滥用支出项目。韦格尔原本就想置约翰逊于死地，这可是一个千载难逢的良机。于是，他迫不及待地向加拿大派遣了一个审计小组，但进展却很缓慢。于是，韦格尔转向了约翰逊的风流韵事——这里有做不完的文章，因为约翰逊的第一次婚姻正面临危机。

与此同时，约翰逊也开始准备迎战。一个为韦格尔收集员工情报的猎头变成了双面间谍，他同时也向约翰逊汇报情况。一群反叛者积聚在约翰逊在新迦南的家中已经有好几个周末了，他们是：从芝加哥来的彼得·罗杰斯，他经营糖果生意，多伦多的马丁·埃米特，他负责加拿大的标牌公司，以及从纽约来的高级副总裁鲁宾·古托夫。他们在一起草拟了一份报告。报告表明由于韦格尔的吝啬无能，导致公司业务进展缓慢。

正在这时，导火线燃烧了。约翰逊曾让一个被韦格尔解雇的主管经营股票业务，这事被韦格尔发现了，他当然又是怒火万丈，他不想看到被他解雇的人却在股票市场上大发横财。于是，他召见约翰逊，但约翰逊却不在城里，他的怒火在不停地燃烧，燃烧……他给约翰逊打电话，要求解雇这个主管，而约翰逊却借口这是合法任命，否则，会违背规则。"我们就再制定一个规则，"韦格尔已经怒不可遏。

"亨利，随便好了。"约翰逊已经不耐烦了，他挂断了电话。

裂痕如天堑。就在那天下午，约翰逊跟董事会两个重量级的要人通了话："伙计，我就要离开这儿了，"他对摩根信托基金的董事会主席埃尔默·帕特森说，"这个家伙是个十足的疯子，我想我应该控制他，而且能够控制他，然而，我现在什么也做不了。"他又对加拿大皇家银行董事会主席厄尔·麦克劳克林说了同样的话。"好吧，我们已经算到他会这样，"麦克劳克林友好地说道，"你别急着要辞职，等我们召开特别董事会议之后再说好吧。"约翰逊答应了他的要求，然后，他又把这个同样的信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

息传给了他的同伙，“把枪擦亮点儿”。他几乎要吹响冲锋的号角。

然而，距离会议召开不到两周的时间，一个令人尊敬的标牌公司的董事比尔·肖由于心脏病发作突然死亡。这个事件使得韦格尔暴露无遗，而且，尸检报告也令人生疑。肖的死加速了约翰逊的反叛。“罗斯，你要行动了，”说话的是鲍勃·卡博内尔，他分管研发部门，“你要是不行动的话，我们都要走了，”埃米特气急败坏的说道。

所有的焦点都指向了5月中旬的一个星期五的早上，董事们正在开会，约翰逊在外等候。韦格尔在作一个冗长而枯燥无味的审计报告，内容当然是关于约翰逊滥用公司财务审计。韦格尔的结束词是建议董事会批准延长他两年的任期。

约翰逊的亲信仍在中心公园转悠，而约翰逊却被召进了董事会向董事说明情况。他承认他有微不足道的支出问题，转而，他说到他再也不想和韦格尔合作了，他是个不好应付的家伙。“先生们，所有我能说的就是我要辞职。”接着，他分析了公司将要面临的惨淡的远景，当然，这都是他早已准备好的台词。“在24个月之内一切都会应验。”这是约翰逊的预言。

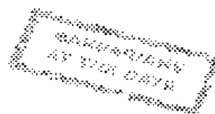
约翰逊离开了会议室，董事们在开小组会议，当他再次回来的时候，韦格尔已经不在董事会主席位置上就座，而是坐到了一边，他的脸像死人一样刷白。“罗斯，我们计划这样，”一个董事对约翰逊说道，“亨利将继续任董事会主席和首席执行官，等下一年他退休的时候你接任总裁和首席执行官。”

约翰逊应该感到激动才对，然而，他却说到：“我不同意！”就走了出去。突然他又折回来说：“韦格尔可以留任董事会主席直至退休，但我必须立即接任首席执行官，而且还有一个条件，那就是亨利的办公室不能在总部大楼。”

约翰逊取得了辉煌的胜利。他和他的快乐男人们喝着马蒂尼酒庆祝胜利，直至深夜。这真是一次绝妙的政变，但却不是最后一次。

最终，亨利·韦格尔也实施了一点儿小小的报复。自那以后不长的时间，约翰逊看中了佛罗里达州的度假别墅，于是他在洛丝特里社区（Lost Tree community）买了一套别墅，这个社区靠近棕榈滩。在洛丝特里社区有一个乡村俱乐部，当约翰逊申请要加入的时候，韦格尔作为这个社区的居民，反对约翰逊加入。约翰逊感到有点儿难堪，就撤回了申请，然后搬到了靠近海边的朱庇特小镇。而他在洛丝特里社区购买的别墅卖给了他政变的支持着安德鲁·塞奇。多年后约翰逊还念念不忘地说道：“即使亨利死了30年，我也不会到他的墓旁，因为我知道有一只手会从地下伸出来卡住我的脖子。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



韦格尔被撵走以后，标牌公司变成了约翰逊的天下。一切都过去了，再也没有头等舱的限制，约翰逊还租赁了一架公用的喷气式飞机，购买了公司所有的美洲豹超音速飞机。一夜之间，标牌公司变成了约翰逊的风格，即使开会都充满了粗俗和喧闹。“好吧，”约翰逊喜欢召集工作会议，“就这样。”现在，他的这种领导关系变成了兄弟关系，而这种关系几乎表现在所有方面。在标牌公司的董事会议上，他们现在不会再说“我不敢苟同”，而是会说“他妈的什么馊主意。”他们再也不用报告和幻灯片，而是做一些约翰逊喜欢的事情。

一般地，要让约翰逊拒绝一些馊主意，几乎不费唇舌。有一次，一个种植园主管建议搞一个区域性的广告试验。“你能承担起在全美国推广的费用吗？”约翰逊问道。“不能。”那个家伙答道。“他妈的这样做有什么意义。”故事结束了。这是一个充满创造性的粗俗的公司，但是，说到粗俗，没人能比得上约翰逊。一次有个女记者采访约翰逊，把问答的题目请约翰逊过目，谁知约翰逊却说道，“这是什么鬼东西。”

约翰逊认为冗长的会议没有用，越短越好。他从来不按规矩出牌。“他经常在半夜给你打电话说要见你。”约翰·默里回忆说。默里主管标牌的销售工作，“或者他会七点钟要你和他吃晚饭，一直到第二天早上五点钟。”约翰逊坚信真正的灵感来自晚上，“孩子总是在夜里出生，”他不无幽默地说。

约翰逊的生活有点像电影中的黑社会，这一切首先从起绰号开始：卡博内尔，萨尔瓦多研发部门主管，绰号是“独裁者”；费尔迪·福柯，酒业公司老总，绰号是“Fonz”；迈克·马司特普尔，来自通用电气公司的公共关系部老总，绰号是“M3”；沃德·米勒，谨慎的公司秘书，绰号是忧虑的“副总裁”。如果有人没有绰号，约翰逊就会召集朋友一起给他起个绰号。他最亲密的伙伴是埃米特。他现在已经取代约翰逊，成为国际业务部的老总。约翰逊总是给埃米特一些奢侈的礼物，包括豪华的公寓和不限制的费用支出。约翰逊的其他朋友不知道埃米特是如何设法获得“教皇”约翰逊的青睐。

然而，约翰逊又是一个反复无常的人，他本意是让人高兴，结果却适得其反。有时他又厌烦了一个人说了算的公司，他就像个八岁的孩子，总喜欢找新的伙伴玩。鲁宾·古托夫作为标牌公司的总裁仅仅持续了17个月。他的罪行似乎是行动太慢。他想每个月召开一次商品会议，然而，此时商品交易决策已经是以小时来计算。于是，就像对待其他那些失宠的主管一样，约翰逊毫不犹豫地解雇了古托夫。

“罗斯，你简直坏透了。”他的一个贴身随从在一次激烈的争吵后这么说。

约翰逊笑了，“你是少有的几个了解我的人。”

安迪·塞奇，就是那个购买了约翰逊在佛罗里达州房地产的董事会成员，在担

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任标牌公司报酬委员会主席以来对约翰逊帮助很大。在约翰逊得势以前，韦格尔的薪水是一年20万美元，而约翰逊是13万美元。由于塞奇的帮助，约翰逊得势后获得的薪水达到一年48万美元。很多主管都看到他们的工资翻了番。标牌公司的工资支付在整个业界从最后一跃上升到前列。

约翰逊还不满足，高级主管都拥有了公司的公寓，他们在麦迪逊广场花园享受着私人空间，不仅如此，他们都是乡村俱乐部成员。在康涅狄格州一个新的乡村俱乐部的老板正好是约翰逊的朋友，标牌公司24名经理都成了会员。约翰逊喜欢花钱，他的口袋总有大把大把的钞票。在圣诞节前夕，正是付小费的日子。约翰逊对他的秘书说："给我取一沓50美元的钞票。"

约翰逊治理公司的特点完全根据个人的感觉。他认为治理公司的最高准则是自由决策，首席执行官就应该想干什么就干什么。他有一个在曼哈顿开饭馆的朋友迈克尔·马努切经营不善破产了。约翰逊把他调到公共关系部，不久，就让他负责黛娜海岸（Dinah Shore）高尔夫锦标赛；约翰逊延长了弗兰克·吉福德的合同，又在标牌公司总部给他一间办公室。约翰逊喜欢吉福德在他身边，这样他就可以有系统性的体育活动，当然还需要博比·奥尔及网球明星罗德·拉弗来提高他的技艺。

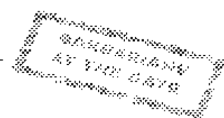
对于标牌公司的销售而言，召集一些大学运动员和超级市场的经理一起打高尔夫是很重要的。事实上，很多人都乐于巴结约翰逊，这不是什么问题。然而有一些事就是明星自己也感到迷惑不解。亚历克斯·韦伯斯特——前巨人队后卫——回忆道，在1978年的一天，他偶然在电梯里碰到了约翰逊，吉福德作为他们共同的朋友给他们做了引见。谁料想，就在第二天，吉福德就给韦伯斯特打电话，意思是约翰逊希望他能到蒙特利尔给食品商作演讲。"但我不懂标牌公司啊，"韦伯斯特回应道。吉福德建议说，"很简单，讲一些故事，再谢谢他们，这样就可以了。"就这样，韦伯斯特一讲就是十个年头。

作为标牌公司的老总，约翰逊变成了聊天大王，依靠这种能力，他和一些公司的老总建立了伙伴关系，这些老总包括西部高尔夫公司的马丁·戴维斯，美国运通公司的詹姆斯·鲁滨逊以及其他一些鼎鼎大名的人物，比如时尚大师奥列格·卡西尼。约翰逊对待朋友慷慨大度，"你要小心，轻易不要说你喜欢他的毛线衫，因为他会立即脱下来给你，"一个标牌公司的主管回忆说，"他的另一个特点是准时，约翰逊经常说，经常早来无人晓，迟来一次都知道，总之，他是一个大俗大雅之人。"

约翰逊眼前的挑战就是制止标牌公司的业绩下滑。他在1976年刚刚掌舵，糖价就开始下跌，沉重地打击了标牌的玉米甜料加工业。公司营业利润持续两年下滑。约翰逊和他的年轻的管理者一起起草了一份报告，说明当前公司面临的困境，其中一个问题是酒业分部的过量储备。约翰逊频繁地接触葡萄酒商，最后决定半价出售。

作为会计出身的约翰逊，他有高超的做账技巧，有时候，他会把一般的会计准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



则推广到极致，以适应他特殊的需要。即使标牌的利润一直在降低，他还是没有兴趣削减开支。“给我找一个会花钱的家伙，”约翰逊经常这样说，“不是在预算限额内支出，而是擅长花钱，会花钱。”一个公共关系部门的主管回忆说。

约翰逊想努力补偿公司的拙劣表现，就设计了一系列热情奔放的新产品，其努力的结果正如一个分析家所称的“食品工业最精彩的败笔。”第一种产品是 “滑宜”牌，类似于人造黄油的加有香肠的速食肉汤。约翰逊通宵达旦，绞尽脑汁的结果却没有被市场认同。于是他又将产品投放到墨西哥，由于当地市场的激烈竞争，最后又是一败涂地。

在1978年，约翰逊又生产了一种以棒球明星雷吉·杰克逊命名的糖果，由于市场原因，结果以失败告终。

如果所有这一切都似乎是小孩玩家家，约翰逊也不会在意。事实上，他是在鼓励这种失败，作为一个曾经的佩斯科特人，他每年两次对标牌公司进行改组，人们工作的改变，部门的新设置和兼并等等。对局外人而言，这似乎是为了运动而运动，约翰逊却把这作为个人的改革运动而不是为了其他什么特殊目的。他经常告诫他的快乐男人们: “你们不是有一个工作，而是有一项任务。”

“对罗斯来说，”标牌公司的前董事保罗·科尔顿说，“任何组织的性质就是臃肿，麻木，愉快。他从不建立直线领导关系，‘如果是四分五裂的，就不要修整好。’对他来说，有些东西一直就是破碎的。”

在标牌的困难时期，约翰逊从来不指责年轻的主管，因为他没有忘记韦格尔的命运。他像对待国王一样对待董事。“首席执行官的一个最重要的工作就是要喂饱那些董事，”约翰逊说道。他总是善于阿谀经理人员，他善于用一些格言警句来缓解紧张的局势。标牌的审计员在董事会上抱怨墨西哥的合资公司问题成堆的财务程序，董事会要求约翰逊做出解释。事实真相是由于政府管制使得墨西哥的合作伙伴不可能遵守美国的会计制度，所以约翰逊也放弃了尝试。而他对董事会的解释却是，“你能用滑雪橇驾驭摩托艇吗？”笑声化解了紧张的气氛，自此再也没有人追究这件事了。

约翰逊总是能用他的风采和带有一点忧伤的嗓音使董事会对他的作为一忍再忍。有一次，他把一瓶酒带到了董事会，这种酒叫亲吻法兰西。他在董事会上宣布，这种酒一定能打开市场。董事们同意了他的建议。然而，结果却是亲吻法兰西的寿命几乎和他开创的雷吉糖果一样长。

像这样的日子过了四年: 频繁的公司剧变，连续的市场灾难，微不足道的利润。但是对约翰逊和他的朋友们而言却有很多的金钱和欢乐。最后，到了1980年，标牌公司这种慷慨的花销使约翰逊陷入了困境。一个叫鲍勃·谢德勒的高级主管发现一笔无法解释的支出从公司的国际业务部流出，这个业务部好像是个虚拟公司。鲍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

勃·谢德勒后来了解到这是一个壳公司，由马丁·埃米特的司机负责，并且，标牌公司所付的几千美元账单都是埃米特的个人费用：包括食品、衣服、家具和电视等。

鲍勃·谢德勒是埃米特的竞争者，他悄悄把这件事告诉了公司的人事部部长霍华德·派因斯以及失宠的莱斯·阿普尔盖特，而他的职位刚好是由埃米特继任。这三个人一致同意不把这件事交给约翰逊处理，他肯定会庇护他的朋友。于是，他们决定把这件事直接捅到董事会。

直到在7月召开董事会的前一天——董事会审计委员会开会为止，约翰逊的心情一直很好，因为第二天埃米特的晋升就会被批准。迈克·马斯特普尔已经把这个信息透露给《商业周刊》。有几个董事，他们是摩根信托的派特·帕特森和保罗·科尔顿铁青着脸，姗姗来迟，他们刚刚会见了谢德勒，当然也看到了埃米特的全部收据。他们的矛头对准了约翰逊，他能解释清楚吗？

约翰逊显得有点儿震惊，他不知道究竟发生了什么，但他告诉董事，他会搞清楚的。第二天，他做出了解释。原因是埃米特的司机不是一般的司机，而是前中央情报局的职员，现在转而经商，而标牌公司国际业务部是他惟一的客户。他按照埃米特的命令购买商品。至于埃米特，当面临质询的时候，坚持认为自己的一切行为都是光明正大的。约翰逊仍然支持他的朋友埃米特，这件事要彻底调查，但条件是埃米特现在要成为老总。

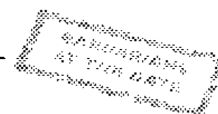
埃米特终于提升了，然而，随之而来的是有法律事务所负责的内部调查。数月过去了，调查还在继续。公司内部人员猜测不断，很多人认为约翰逊和埃米特会失去工作。到了9月，最终定论产生了：错误的调查。但是也许不是糟糕的行为。埃米特仅仅得到了一点儿象征性的惩罚。相反，那三个投诉者——谢德勒，派因斯和一个叫艾德·唐斯的——被约翰逊解雇了，阿普尔盖特则被贬为顾问。

“你们被解雇了。”约翰逊告诉他们。这一情节约翰逊的随从们永远都不会忘记。

自此以后，约翰逊有点儿坐立不安。在这以后的四年中，标牌公司始终处在反复无常的变革当中。利润开始增加，但是却赶不上通货膨胀的速度，标牌公司的利润率仍然低于行业的一般标准。卡博内尔负责的研发部门改善了玉米糖浆的发酵速度，开发了新的产品，但是，新产品的上市需要时间。而约翰逊也变得越来越反复无常，难于接近。有一段时间，约翰逊忙着推销发酵粉，购买酒业公司。尽管如此，仍然使人觉得标牌好像是他圣诞节的玩具而不是一家著名的公司。约翰逊就这样玩了五年，他已经感到厌烦和不满。

约翰逊不满的部分原因是基于这样的事实，他现在已经是四十好几的人了，不再具有20世纪70年代中期男孩子的梦想，一想到他就要成为安静的公司老人，他就不寒而栗。他希望永远年轻，但没有可能。他想了很多，他的艰辛和创业，他那富

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有朝气的蓬松头发，他在标牌的日子，还有他那26岁的第二个妻子，等等。所有这一切都暗示他，他所需要的很清楚，他需要新的冒险。

机会来自鲍勃·谢伯利的奇怪电话，这是在1981年的3月份。鲍勃·谢伯利是食品业巨头纳贝斯克公司的董事会主席。他告诉约翰逊他的人接到了一个人的电话，这个人在康涅狄格州标牌公司工作。约翰逊仍然不知道他在说什么。鲍勃·谢伯利说，这个家伙有个主意，就是标牌和纳贝斯克公司的合并，“我想我们应该谈一下，”他最终建议道，“嗯，好吧。”约翰逊答道。

但是，约翰逊却想搞清事情的原委。在星期一早上的高级管理会议上，他火冒三丈：“这个小子究竟是谁？”财务总监杰克·鲍威尔和计划主管迪恩·波斯瓦招了供，这个人是格林威治镇的商业经纪人，他们有时聚在一起谈论一些小规模的企业并购事情。很明显，这个人还不是他们的人。“如果这件事有什么麻烦的话，鲍勃肯定不会做的，”约翰逊说道，“他可能会认为我不知道我的公司究竟发生了什么，你们懂吗？也可能他是对的，我真的不知道我的公司究竟发生了什么！”

然而，约翰逊的灵感来了。他开始接触鲍勃·谢伯利，而且还有点儿喜欢他。经过几个星期的磋商，这两个老总同意公司的兼并建议。纳贝斯克标牌——作为新公司的名字——在1981年有19亿美元股票交易组成的新公司是当时最大的兼并之一。从技术上讲，这是一桩平等的婚姻，但也令人伤透脑筋。每个人都知道纳贝斯克公司，具有一些决定性的品牌，比如乐芝和奥利奥等，它是一个很强大的公司。每个人都知道谁将在这个公司执政。

纳贝斯克公司令人崇拜，它的前身是国家饼干公司（National Biscuit Co.），创立于1898年，它是由东西部两家公司合并创立的，这两家公司的绝大部分分别属于东西部的国有面包厂。它们之间的生死竞争促成了合并。当然，这种合并也是世纪交替托拉斯发展的结果。因此，纳贝斯克公司也经常被称为“饼干托拉斯”。当然，它也是饼干行业的先锋。它第一次采用桶装饼干，它首先实行了饼干商品的标准化，它也是第一个面向全美国市场销售的区域性产品。

创造纳贝斯克公司的是一个名叫阿道弗斯·格林的人，他是一个芝加哥的律师，在担任公司的第一任主席期间，他亲自动手，发明了一种八角形的苏打饼干，这也是公司的第一个全国性的产品。他所称的尤尼达饼干（Uneeda Biscuit）——他选择的这个公司商标至今仍在使用——是中世纪一名意大利画家的象征，有两根棒交叉的十字和一个椭圆组成，他是道德和精神战胜邪恶和物质的象征。他设计的广告用词印制在盒子上：“尤尼达饼干，伴你每一天，你带它旅行，它给你悠闲。不含糖，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

物美价廉，人人都喜欢。”

从此开始，N. W. 艾尔是纳贝斯克公司的广告代理商。在1899年初艾尔分别在报纸和广告栏做了一个词的广告：“尤尼达”，接着，第二步是：“尤尼达饼干”，然后是“你知道尤尼达饼干吗”，最后是“当然是尤尼达饼干”。艾尔继续系列广告活动：在布满鲜花的麦迪逊大街，一个男孩把尤尼达饼干盒子放在雨衣里。画面简单却有一种撞击力，在那个时代，这是最大的一场广告活动。

尤尼达饼干真是一场漂亮的战役。在此基础之上，纳贝斯克公司又开发了一系列新的产品：由波士顿面包师制作的牛顿无花果，这是为纪念牛顿而做的；密苏里州的圣约瑟夫的面包师制作的椒盐饼干；纽约面包师制作的宠物饼干，等等。纳贝斯克公司是第一家计划批量生产脆饼的公司。他们生产的这种脆饼的名字叫洛兰杜恩（Lorna Doone），一上市就大获全胜。这种饼干是用圆形软糖和果子冻混合制成，表面是一层巧克力糖衣。纳贝斯克公司的有些产品虽然失败，然而也预示着未来的成功。在1913年，格林提出了三个新产品的方案，这就是所谓的“三重奏”。他尤其对其中的两个产品寄予厚望：一个是鹅妈妈饼干，描述的是护理的和谐；另一个是维罗纳（Veronese）饼干，迎合高层次消费的一种圆面包。然而，却是第三种产品——特点是带有香草味的巧克力夹心薄饼——取得了成功，从而成为世界上最畅销的饼干，这就是：奥利奥（Oreo）。

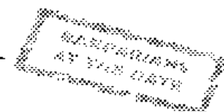
格林的另一个具有开创性的见解是运用直销而不经过中间商，直接派遣销售员去推销纳贝斯克的产品。纳贝斯克公司网罗了一大批吃苦耐劳的销售队伍，他们夜以继日，努力工作，每周六天，每天工作12个小时。

格林称纳贝斯克公司是一个伟大的家庭，而格林自己则是这个大家庭中一位受人尊敬的慈祥的长者。在他创建公司的三年中，他建立了员工按照削价条款购买公司股票的制度，从而使他们成为合作经营者。他拒绝雇佣童工，尽管雇佣童工在当时是非常普遍的现象。虽然他也希望工人们能在艰苦而危险的面包店里夜以继日地工作，生产大量面包食品，但他同时也感到有责任为工人提供营养午餐。“在我们公司所有的纽约工厂，”他在给股东的报告中写道，“任何一位员工的午餐中都包括熟肉、土豆片、黄油面包以及咖啡或者茶，所有这些只需11美分。”

格林在1917年去世。随着他的离去，纳贝斯克公司的创新精神也不复存在。他的继任者是罗伊·汤姆林森，是一名律师，他所关心的与其说是饼干，还不如说是更关心盈亏的底线。在19世纪20年代利润增加了四倍，但利润的来源靠的是早期开发的产品和强大的销售队伍。当需要新产品的时候，公司就掏钱购买。

然而，在大萧条的中期，纳贝斯克公司的面包师们提出了一些新奇的想法。多年来他们一直试图生产一种像他们的竞争者那样的含有黄油的饼干，而结果呢？在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他们生产的饼干上涂了一层薄薄的椰子油，并撒了一层椒盐，地地道道是一种新产品，他们把这种新产品叫做“乐芝”。几乎是在一夜之间乐芝成为美国最流行的食品。一年内，纳贝斯克公司生产了500万个乐芝；在三年内，纳贝斯克公司一天就能生产2900万个乐芝，乐芝成为世界上最畅销的饼干。

公司再一次安于小成，不思进取。在下一个十年里，纳贝斯克公司在漫无目的地观望，分红，还清外债，生产同样的，持续多年的产品，而公司的管理模式也是同样一成不变。到了19世纪40年代中期，纳贝斯克公司高级主管的平均年龄是63岁，他们就是所谓的“九个老人”。直到汤姆林森退休后，沉寂了28年的纳贝斯克公司又活跃起来了。

另外一个律师，法律总顾问乔治·科珀斯在1945年被董事会任命为首席执行官。他在周末参加哈佛商学院的管理课程，并把所学到知识运用于纳贝斯克公司的管理中。他清退了九个老人，引进了一批年轻的主管。在12年的时间里，他花费了2亿美元实现了产品制作的现代化，所有的资金来自于利润的留成：他表达了一种债务优势的观点。科珀斯花在调查研究和广告上的预算大幅度增加。这样，虽然降低了利润，却为将来的发展创造了极为有利的条件。1958年，他在新泽西州的费尔·劳恩建立了最新的饼干加工厂，直到此时，纳贝斯克公司才削减成本，提高质量，奠定了20世纪后半叶的辉煌。到1960年，科珀斯去世后，《Dun评论》认为纳贝斯克是20个管理最好的公司之一。

执掌纳贝斯克公司帅印的是以前科珀斯挑选的一个富有前途的年轻人，叫李·比克莫尔。他原来是公司的运输工人，后来成为销售人员。是他促进了乐芝和奥利奥在犹他州、怀俄明州、爱达荷州业务的开拓。由于他给纽约总部写了一封热情洋溢的建议信，建议对销售人员进行技能培训，因而受到了重视。

作为总裁，比克莫尔又把纳贝斯克公司的业务扩张到国外：1960年进军澳大利亚；1962年把业务扩展到英国和新西兰；1964年扩展到德国，而且，1965年在意大利、西班牙、中美洲都开辟了新的市场。他花费了大量的时间到世界各地去考察，以至于人们称他为“飞机上的总裁”。同样的，比克莫尔也做了更多的变动，他又转移到了冷冻食品上，并且使纳贝斯克公司成为世界上最大的浴帘制造商。他也从事毛毯业和玩具业。他还购买了一家叫J. B. 威廉斯的公司，这是一家制造个人护理产品的公司。

在国外市场，比克莫尔的浴帘、玩具等业务简直是遍地开花。为了弥补其他损失，比克莫尔从纳贝斯克公司的甜面包和饼干的销售上力争榨取每一分利润，从而使他变得非常吝啬，而这种吝啬，事实上，为他后来的崩溃埋下了伏笔。面包师们首先开始闹情绪了。纳贝斯克公司由于没有更多的资金实现机械化来取代这些面包

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

师，即使是在1973年比克莫尔退休以后，这种情况也没有太大的改变。尽管所有的人都很优秀，但他们惟一缺乏的就是思变，因此，在整个20世纪70年代，纳贝斯克公司变得停滞不前了，没有人想到去改变什么，即便新上任的公司首席执行官鲍勃·谢伯利没有公司用车，甚至还不是任何乡村俱乐部的会员。这种呆板的经营模式使公司的处境显得狼狈不堪，日渐衰微。

这时，约翰逊来了。正如一个幽默的人所讲的那样，约翰逊是一个地狱天使和现代资本的混合体。

鲍勃·谢伯利成了纳贝斯克标牌公司的董事会主席和首席执行官，而罗斯·约翰逊是总裁和首席运营官。由于两家公司都在他的管理之下，约翰逊的“快乐男人们”有点儿不满。

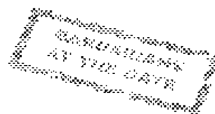
第一件事是：纳贝斯克的上午会议大约在8点30分左右召开。会议中也总是有一些解释不清、令人迷惑的问题。和标牌公司的自由放任相反，纳贝斯克的深思熟虑是细致周到的。经理们通常坐在桌子周围，每个人讲一下关于甜面包或饼干之类存在的问题，时间大约是15分种。然后就是逐一解决这些问题。这样拖沓冗长的会议一直延续到下午3时，中间有一个午饭的休息时间，往往这时候，约翰逊总在办公室给其余的人打电话做一些安排，而不是抛头露面。会场里留下罗杰斯·卡博内尔和其他人，会议还在继续缓慢地进行。

后来有一天，约翰·默里——标牌公司销售部副总裁——再也忍受不下去了，终于在一个特别无聊的关于在暴风雪期间是否关闭公司办公室的争辩中爆发了。一个纳贝斯克公司的主管说道，一旦出现猛烈的暴风雪，应该立即通知工人，办公室也要关闭几个小时，这样就能够给公司提供充分的机会从容面对这突如其来的变故。很显然，他的问题仅仅是为了自己的利益，因而，他感到很高兴能提出这个意见。

默里大声嚷道：“见鬼，我绝对不相信。如果在这不安全，就不要再等两个小时，干脆关掉了事，无论如何，没有人愿意等这该死的两个小时，这是十分荒谬的。”人们露出愕然的表情，沉默了一会儿。最后，吉姆·韦尔奇，这位在纳贝斯克公司工作多年、颇有身份的主持人最后打破了沉默，说道：“我完全同意约翰。”

这是一次改变纳贝斯克命运的文化革命。此后，会议开始呈现一种涣散的局面。表面上，谢伯利是纳贝斯克公司的老板，但约翰逊发现他可以自由行事，他们的办公室是紧挨着的。约翰逊不失时机讨好老板，对于谢伯利的任何吩咐他都言听计从，而且在会议上经常尊敬地称呼他为“主席先生”。约翰逊是很多乡间俱乐部的会员，费用都是由公司支付。他坚持谢伯利也应该如此。约翰逊和他的助手都开着豪华的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司付款的轿车，于是他们也坚持谢伯利和他的助手都开公司的车，果然他们也都一一照办。他们就是这样。约翰逊曾向佩斯大学捐助25万美元，以授予罗伯特M. 谢伯利会计系教授的职位。在佩斯大学宴会的发布会上，谢伯利惊奇地问约翰逊："谁出这笔钱？" 当然，是公司！

同时，公司也大大提升工资的级别，36个标牌经理和15个纳贝斯克经理相比，比他们多赚了10万美元。约翰逊的工资比谢伯利的工资两倍还多。应该给主席大幅度地增加工资，谢伯利有点儿不情愿地接受了。当他1983年的薪水和奖金超过100万美元时出现了问题。股东们会说些什么呢？于是，谢伯利要求削减津贴使总收入返回到原来的六位数，但最终约翰逊说服了他。如果谢伯利赚了100万美元，当然，约翰逊也就应该有100万。

约翰逊继续过着豪华的生活。他在新泽西州的斯巴达镇买了一套占地40英亩的法国城堡式豪宅，当他试图乘直升飞机往返家与同在一州的公司总部东汉诺威时，市政首脑人物却拒绝飞机在当地降落。

约翰逊慢慢地却是坚定地一步一步关闭了谢伯利所掌握的公司。一个一个经验丰富、如日中天的纳贝斯克公司原高层领导渐渐地消失，取而代之的是约翰逊的人马。纳贝斯克公司权高位重的财务总监迪克·欧文斯的落马就是约翰逊实力缓慢扩展的例证。在两家公司合并期间，欧文斯是执行副总裁。无论他需要什么，约翰逊都设法满足他。他同意了欧文不断增加新助手的要求。于是，一个高级副总裁，还有一个高级副总裁执行助理，一大群名副其实的高级副总裁助理。在约翰逊的恶意纵容下，欧文斯的财政预算领地也稳步上升。

然而有一天，约翰逊紧皱眉头走进了谢伯利的办公室，"迪克正在建立一个巨大的经济组织。"约翰逊带着无可辩驳的逻辑焦虑地说道，他分析了这种状况可能存在的潜在风险，还有总部其他主管的意见。"我们的业务经理人不应该只会懂得算数。"约翰逊建议道。

"哦，"谢伯利问道，"那我们该怎么办？"

"我认为迪克在分散风险方面有天生的缺陷。"约翰逊回答道，"我认为我们需要改变一下。"

因此欧文斯就被搁置一边，后来他的位置就被约翰逊自己所取代。约翰逊立即在自己手下安排了一些标牌的人，并且逐渐用标牌的思路和方法控制了纳贝斯克，而且只有标牌的人才理解这种管理方法。这很合约翰逊的胃口，由于已经改变了剧本，约翰逊的队伍在这一连串的小规模官僚的正面斗争中取得了胜利。"在任何会议中，"约翰逊的一个前部下回忆道，"你应该让纳贝斯克的家伙感到窘迫和难堪。"

约翰逊任命原标牌公司迪恩·波斯瓦为计划部门的负责人，这种任命不仅使波

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯瓦，进而使约翰逊负责董事会的提案，从而使约翰逊在某种程度上控制了董事会。约翰逊的亲信迈克。马斯特普尔接管公共关系部，从而使约翰逊又控制了外部信息。

由于约翰逊频繁的出击，同样的人事更迭就这样一直持续下去。谢伯利最初打算使纳贝斯克和标牌在一个联合的公司里单独经营，但是由于约翰逊的建议，两家公司被一体化了。由于各个部门被联合了起来，胆小的纳贝斯克经营者们被标牌的人马所鲸吞。当约翰逊决定了高层的人事任免时，他就走进了谢伯利的办公室，并坚持说，他不是什么时代的宠儿，只不过是为了公司的发展做了一件为难的事。“你很正确，”谢伯利总是说，“这个家伙真行。”

在这期间如果你观察约翰逊的行为，你会发现他更像一个精于算计的小公务员，而不是一个商场精英。一方面奉承迎合着谢伯利，另一方面却把他的左膀右臂一脚踢开。就这样，在三年内，公司24名高层领导人物中有21名是原标牌公司的人马。谢伯利却从没有意识到这种温柔的杀人技巧，而且在会上他总是说：“看到这么多的年轻人坐在这里，我真高兴。”

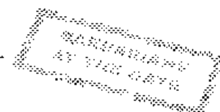
随着约翰逊力量的增大，纳贝斯克公司的未来发展规划的大部分工作就在他的公寓里举办的彻夜酒会上进行，他们聚会的花名册在以后的十年里也没有太大的变化。花名册上有彼得·罗杰斯——绰号仍然是鲁克，马丁·埃米特——大E，鲍勃·卡博内尔——首脑，约翰逊，当然还是教皇。他们利用酒会的机会阐述了许多方法和观点，包括调整公司机构、加快老人退出、研发新的产品。因此，许多人都被无情地扫地出门赶了下去。纳贝斯克公司正处于变革之中。

在调整公司经营人员的同时，约翰逊又盯紧纳贝斯克公司的业务，他要重塑纳贝斯克以适合他的口味。表面上看，那是一项艰难的任务，纳贝斯克深厚而又根植严密的官僚体制似乎不可能有任何渗透的可能，但由于他采用了对付谢伯利的技巧，同样成果显著。一般来说，约翰逊总是先发制人提建议，谢伯利则总是被动同意了事。约翰逊用尽量美好的理由使谢伯利来接受它。“你们知道，在行业里，什么是第一，什么是第二，事情应该是很清楚的。”约翰逊总是说。“罗斯，你说得对。”谢伯利也总是这么答复。

仅在1982年的最后一个季度，约翰逊卖掉了J. B. 威廉姆斯的冷冻食品Freezer Queen，Julius Wile的酒业，卫生业的浴帘，还有Everlon的纺织品。同时，他还增加了标牌的一些过时的商品。约翰逊发现自己是一个优秀的拍卖人，J. B. 威廉姆斯——拥有一些日渐没落的品牌——价值可能有5000万美元。他采用他常用的个人魅力和演讲技巧告诉那些潜在的买主，纳贝斯克公司经营的是多么糟糕，威廉姆斯多么有潜在的盈利能力等等，结果约翰逊拍卖了两倍还要多。

像在战争期间的条件下一样，约翰逊把纳贝斯克标牌做了彻底的检修，希望能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在商场上全胜。然而，始料不及的是，不久他就遭遇到了大家所熟知的“甜面包战”的交锋。

纳贝斯克公司高高在上的价值数百万美元的甜面包业务招致了攻击。由于它缺乏竞争，业务发展缓慢，面包师老化，而利润率又很高，由此不难理解袭击者的来临。公司的“珍珠港”位于堪萨斯城，这个进攻者就是久负盛名的Frito-Lay，品牌包括Ruffles、Doritos、Tostitos等著名品牌。在1982年中期，Frito-Lay生产了一个叫姥姥牌松软面包打击堪萨斯城的整个面包产业。Frito-Lay的经营者们公开夸下海口，姥姥面包会怎样的击败纳贝斯克。他们预言，纳贝斯克在面包业方面的垄断局面将会被打破，25亿美元的市场将会像可口可乐和百事可乐那样平分秋色、不分伯仲。Frito-Lay统帅们的预言在最初的一段时间里确实是这样，他们占据了堪萨斯面包业市场20%的份额。

正当约翰逊准备进行艰难的撕杀时，另一个袭击者又开始进攻了。宝洁公司——这是一家位于辛辛那提市的生产消费品的巨人企业，也开始了它自己的Duncan Hines面包生产线，它开始构建大的面包店，并为自己的面包申请了专利，开始向堪萨斯发起了进攻。在几天的时间里，堪萨斯变成了面包云集的战场。有彩票带动，有特殊的展览活动，还有广告，堪萨斯的消费者们购买的面包比以前增加了20%。

纳贝斯克虽然遭到了沉重的打击，但约翰逊仍像平常一样，保持乐观和自信。他安慰那些闷闷不乐的董事们，“没有人注意到软面包的问题，”约翰逊说，有一天早上他是如何吃竞争者们的面包的，然后是如何沮丧地去吃午饭的，这是因为这些面包是如何的好吃，而当他回去后，却发现这些面包不新鲜。

“哦，它们怎么不新鲜了？”一个董事问道。

“你曾经吃过冰球吗？”约翰逊反问道。每个人听到这儿都大叫起来，教皇已经是董事会最受欢迎的人。

约翰逊首先要做的是在面包里塞进更多的巧克力夹片。在这期间，他以商战为借口，铲除了仍旧留在公司里占据高位的纳贝斯克公司的老兵。他告诉谢伯利：“看看吧，那些陷入困境的家伙们将再也不能使你为难了。”谢伯利像平时一样，点头称是。这场没有硝烟的人事战使彼得·罗杰斯进入了管理高层；卡博内尔也开始猛烈鞭策研发部门研制自己的新产品。

1983年中期，纳贝斯克已经做好了反击的准备。随着自己新研制的家家乐牌软面包杀入市场，纳贝斯克公司开始了堪萨斯面包保卫战。“那是一个大毁灭，”约翰逊后来回忆说，“宝洁公司的面包赠券如果是1美元，那我们的赠券将是1.5美元，我们的产品将遍及城市的每个角落。”约翰逊不考虑赠券的代价有多大，他也没有考虑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那个时期销售员的请求，纳贝斯克的目的就是务必要夺回自己的市场。

最后，约翰逊和纳贝斯克在这场面包保卫战中失去了堪萨斯，但他们却赢得了整个战争的胜利，这两个新来者没有像纳贝斯克公司那样，在全美建立起能迅速占领市场的批量生产和销售体系，因而，他们仅取得了局部的胜利而失去了全美的市场。相反，纳贝斯克一旦有了产品，在竞争者还没有真正开始时，它就一个城市一个城市地建立了滩头阵地，到1984年，甜面包战就几乎全部结束。

当这场无硝烟的战争一旦明朗化，约翰逊就在纳贝斯克内部和外部表现出了自己的得意神色。只要谢伯利和董事会都关心的事情，他不仅不会出错，而且还干得卖力。那一年，谢伯利把他的首席执行官的头衔授予了约翰逊。纳贝斯克新成立的研发中心也已竣工，在人们的奉承和讨好声中，约翰逊把这个研发中心命名为“罗伯特M. 谢伯利技术研究中心”。谢伯利很激动，而“快乐男人”则认为这是让谢伯利走向衰落的最好路子，他们认为，一个人的名字要是刻在建筑物上，那就与死亡相去不远了。

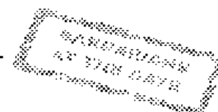
在纽约生活了十年之后，约翰逊获得了空前的成功：美国最大的食品公司之一的首席执行官。他是新生的美国商界新一代的首席执行官。在标牌公司工作的老员工们把自己看做是公司的服务员。他们总是说，“公司是一艘船，首席执行官就是惟一的船长。”老一代经历过20世纪30年代的经济危机，这种创伤他们很难忘记，以至于形成一种对于变革恐惧的社会风气。但约翰逊和其他同龄人一样，没有经历过经济大萧条时期，没有打过世界大战，因而，他们的思想也就没有受过这样的限制。他不是一个思维老化的人，而是一个能打破旧习常规的超级明星，一个很酷的，现代派的首席执行官。在他的世界里，只有他自己。

从外表看来，他是一个很友善的老人。在他50岁时，他身材修长，并且像年轻人一样留着长长的银白色头发，惟一能显示出它加拿大身份的就是他的发音，他总是把“been”读成“bean”，他的玩笑里多少夹杂点英国血统，偶尔在一个句子的末尾加上一点儿美国化的发音。

但是，即使他即将成为纳贝斯克的君主，约翰逊也失去了管理的兴趣。格利兹对他来说比乐芝更令人着迷。如果他和弗兰克·吉福德在一起的话，约翰逊一家就会和美国运通公司的吉姆·鲁滨逊及其妻子琳达在地中海度假，琳达是精明干练的华尔街公共关系专家。在约翰逊的密友中，有加拿大总理布莱恩·穆罗尼和他的妻子米拉。米拉和罗丽在曼哈顿为总理的居所采购商品。纳贝斯克公司开始主办黛娜海岸女子高尔夫锦标赛。约翰逊把它改变成群星荟萃的比赛。他的日渐壮大的明星队现在命名为“纳贝斯克球队”，将会在锦标赛期间闪亮登场。

当然，约翰逊总是喜欢和社会名流来往接触，这可能起因于他希望得到上流社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会的承认。而他的“快乐男人们”虽然陷在了面包和饼干之中，却仍在担心他们所尊敬的、爱戴的约翰逊可能会成为他们嘲笑的对象。

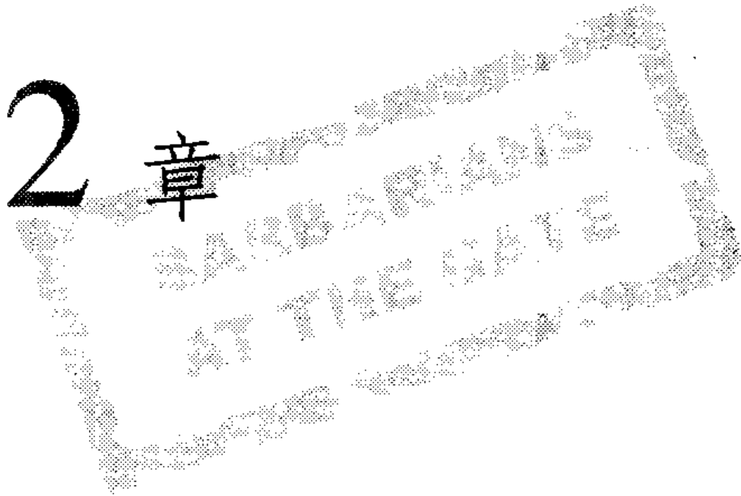
如果说约翰逊对于纳贝斯克越来越漠然置之的话，那是因为根本不看好纳贝斯克的未来。“面包战”改变了他的观念，他认为他与Frito-Lay公司和宝洁公司还没有决出最终的胜负。可能还会有其他像宝洁公司的商界巨人——甚至就是宝洁公司自己——会重新反击。毕竟，纳贝斯克公司有它自身致命的弱点，那就是面包师的老化，以及公司不合理的管理结构。然而，经过多年的摸爬滚打和投机钻营，他已经厌烦什么计划和重建之类的工作，他要享受生活的乐趣。于是他只是看着、等着公司问题的滋生和蔓延。

有人曾经把标牌公司文化诠释为约翰逊主义二十条，第十三条是“成功来自机会，行动无须计划”。

在1985年春天的一天，距约翰逊执掌纳贝斯克公司还不到一年，他接到了J. 泰利·威尔逊的电话。泰利·威尔逊是RJR实业的董事会主席和首席执行官，这家公司是位于北卡罗来纳州的烟草业巨头。电话中威尔逊问约翰逊是否有兴趣和他共进午餐，也许，他们可以做些生意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 2 章



假设你住在一个又大又古老的房子里，你在这儿长大，这里有你所有美好的记忆，你对这里的下一代也特别的关心，然而有一天，当你回到这里却发现它成了一个妓院，这就是我对RJR的感受。

——一个在温斯顿塞勒姆的RJR纳贝斯克公司的前雇员

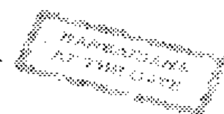
如果没有R. J. 雷诺兹（RJR）烟草公司，美国北卡罗来纳州的温斯顿塞勒姆将是一个默默无闻，不为世人所知的小城镇。多年来其总部位于1929年建成的22层大理石建筑内，这幢大楼当年在建时，人们认为这是建筑史上的瑰宝，于是就把这个设计带到纽约建造了一个辉煌的大厦，这就是著名的帝国大厦。温斯顿塞勒姆的这座大楼则被称为微型帝国大厦。

微型帝国大厦的旁边是美联银行（Wachovia Bank & Trust）的总部。它的金库塞满了雷诺兹公司的股票和存款。美联银行现在已经是南方最大的银行之一。在雷诺兹大楼较远的一端是一个更高、更现代化的建筑，那里进进出出的全都是总部的职工，距离这两个街区有一幢玻璃装修的摩天大楼，这是城里最高的建筑。它的主要承租人是旺布尔，卡莱尔，桑德里奇＆赖斯公司，这是北卡罗来纳州最大的法律公司，它最稳定的客户是雷诺兹烟草公司。

如果不是有了雷诺兹烟草公司，温斯顿塞勒姆将会像南方许许多多14万人的小城市一样。除了那里前人遗留的摩天大楼以外，商业区显得破烂不堪——商店是又老又破，人们也显得无精打采。然而，雷诺兹却使得温斯顿塞勒姆变得与众不同。

从商业区开始，它的影响向四面八方辐射。向西沿着州际40号公路，每三个广告板都有雷诺兹的标牌广告，可以一直看到鲍曼格雷医学院，这是一家著名的师范医学院和研究中心，为了纪念雷诺兹前任主席的慷慨捐赠，而以该主席的名字命名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



再往西一直延续到坦格尔伍德，这是一个杂乱无章的公园，由R. J. 雷诺兹的兄弟威廉捐赠的，人们都称呼他“威尔先生”，在他死后的40年里还一直为人们所熟知，当然，人们也就明白为什么这个公园被白人享用的原因了。

向北沿着雷诺兹路一直走就到了R. J. 雷诺兹自己的种植园。他死后的70年里，人们还叫他“R. J. 先生”，他的官邸，雷诺兹别墅里面收藏着许多美国最好的油画。在这里还有本市一流的乡间俱乐部，名字叫“老城”，剩下的财产都转让给威克弗斯特大学，这所大学是雷诺兹家庭在20世纪50年代购买的。沿着雷诺兹路是由R. J. 雷诺兹的妻子——“R. J. 夫人”以前建立的示范性农场，它现在被转变成了一个托尼洗衣店的汇集处，还有一些管理雷诺兹家族的公共设施的办公室。史密斯·雷诺兹基金会每年捐赠给在北卡罗来纳州的优秀工厂数以百万美元。玛丽·雷诺兹巴布科克基金会也是这样。一个位于雷诺兹农场的法国拉乔迪尔餐馆给客人提供免费的温斯顿塞勒姆香烟，很多人都接受了。毕竟，这是这个镇里特殊场合的一种标记：“谢谢你抽烟”。

雷诺兹也同样波及到城里的贫困地方，威尔先生也许最清楚地记得那些白人，但他也为黑人捐资建造了凯特比廷雷诺兹医院。（尽管这家医院已不复存在，但是凯特B. 雷诺兹信托基金把RJR240万美元股份收入的1/4捐赠给“贫困和急需”的人。）R. J. 雷诺兹高级中学是这个城市最好的学校，专为富人子弟提供教育；同时，以RJR前任主席命名的詹姆斯A. 格雷高级中学专为下层社会的子弟提供良好的学校教育。现在，这个地方还建立了北卡罗来纳州艺术学校。RJR助学金保证可以提供好的艺术培训。

在一个潮湿的夏季早上，没有风的时候，烟草的香味就笼罩着温斯顿塞勒姆市区。那种香味从公司的老烟厂飘来，从小小的帝国大厦沿着小山向下蔓延，好像永远在提醒着人们，这里为什么有一个温斯顿塞勒姆，再过几个街区，在市政府面前，耸立着另外一个雕像：理查德·乔舒亚·雷诺兹（简称为RJR）骑在马背上进城的塑像。

理查德·乔舒亚·雷诺兹在1874年骑着马来到温斯顿塞勒姆，当时这个24岁、身高1.9米的弗吉尼亚人，被这里的烟草和土地迷住了。他是一个使人不易忘记的人。他在离这个地方以北大约60英里（约96.5公里）的地方罗克斯普林长大，刚好横跨州界线。他的父亲在那个地方创办了一家烟草厂。雷诺兹就在那里学到了这方面的知识以及学会了如何做生意。在国内战争后的南方，做生意委实不容易。那时候，现金短缺，脑瓜灵活是商业生存的必要条件。年轻的R. J. 雷诺兹非常聪明，在易货贸易中表现出了超人的能力，他发出去的是装得满满的，整车整车的烟草，带回来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的则是更多的整车整车的交换货物：有蜂蜡、牛皮、人参、地毯、家具，车后还带回几匹马、几头驴。这些东西运回到罗克斯普林后，很快就能卖掉，并获得25%的利润。

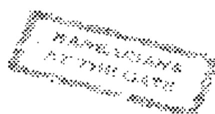
尽管R. J. 雷诺兹是在旧制度的南方长大的——小时候他曾把马匹藏到森林里来躲避联军的掠夺，但他却是南方新制度的创造者：不是守着土地，而是主张实业；不求平稳，但求创业。当雷诺兹那天骑马来到这个镇上时，他就有了一个宏大的计划。他了解到在附近田地里的烟道烤烟叶，对抽烟者来说，越来越受欢迎，他还了解到这个城镇愿意卖给他房子，他还了解到铁路线将会把他和市场联系起来。在几天内，他从摩拉维亚教堂那里以388美元买到了一小片土地，接着就开始在那里建立工厂。一年后，也就是在1875年，RJR烟草公司开始营业，同时还有其他的竞争者。在这个熙熙攘攘的拥有2500户的城镇上，还有其他15家烟草公司。

即使在这个竞争激烈的市场上，雷诺兹也显示了自己卓越的才能。他做了一些改革，在烟草里混入糖精，成为第一家制造甜味烟草的生产者。他积极扩大自己的地盘，总是使自己公司产品的生产能力远远高于现行的产量。他努力地工作，几年来他一直住在工厂的楼里。他也疯狂地玩，喝酒、赌博、追求女人。他也开始疯狂的赛马，在郊外有两支赛马队。（在一次1890年召开的雷诺兹的圆桌会议上，董事们许可为雷诺兹的赛马队每年花费240美元，相当于现在公司的喷气机。）RJR惟一做得最慢的事情就是说话，这主要是为了努力克服天生的结巴才说话慢的。

R.J.先生商业方面的敏锐性和当地摩拉维亚民族的勤劳相结合造就了雷诺兹的企业文化，从而促使它在以后的几十年里飞速发展。摩拉维亚人早在1753年就到了这里，他们从英格兰的格兰维尔领主那里买下10万英亩的土地。这些捷克斯罗伐克的移民们不仅要求在以卡罗来纳州的中心皮德蒙特实现宗教信仰自由，他们还要求经济上的自给自足。他们是一群固执的但很勤劳的人们，他们在制造业、传统工业和手工业上很熟练。他们使塞勒姆变得如此的重要，以至于19世纪初，铁路线就从美国北卡罗来纳州的首府罗利向西一直通到这里。

在很大程度上，雷诺兹烟草公司的策略是摩拉维亚人价值的一面镜子。摩拉维亚人坚信个人利益从属于集体利益。他们建立了一个稳固的银行叫美联银行，是以以前这个地区的名字命名的。这个名字在内战前的这个区域就有，然而，当这两个城镇合并后的名字是温斯顿塞勒姆，这个名字使人们感觉到它不像别的基督教城镇那样，它更富挑战性；因为摩拉维亚人更相信教育，于是，他们建立了塞勒姆女子学院，这是该地区的第一所女子大学。雷诺兹和他的摩托维亚工人建立的强大的团队精神，使该公司到了19世纪90年代，已经遥遥领先于该地区其他的烟草公司，成为名副其实的行业领导者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



雷诺兹烟草公司壮大得如此之快，必然会受到其他人的觊觎。这个人就是一个贪婪的北方人。在19世纪90年代，詹姆斯 B.（巴克）杜克已经发展成为全国性的烟草托拉斯。他的发展主要是通过鲸吞像RJR等区域性的烟草公司而壮大的。杜克的基地是在北卡罗来纳州以北的达勒姆市，后来他把他的美国烟草公司迁到纽约，依靠纽约的金融资源使他得以向全国扩展。当杜克越来越成功时，他就开始模仿约翰D.洛克菲勒的标准石油公司的模式建立他的烟草托拉斯，并且不久就有效地控制了全国羽毛未丰的香烟市场。杜克然后就把注意力集中到收购烟草的生意上。

雷诺兹看到了威胁并发誓要开始反击："如果杜克想吞并我，他会吃不消兜着走的。"然后，不可思议的是R. J.先生在1899年一次秘密的纽约之行，并且达成了一笔交易，即以300万美元的价格卖给杜克托拉斯2/3的雷诺兹烟草公司股份。很明显，雷诺兹同意卖出，因为他认为他需要更多的资金来发展，并且也因为他被允许对公司的经营控制。杜克也许认为R. J.雷诺兹只不过是为他效力，但是，R. J.先生却另有打算。在杜克公司的控制下，他一方面继续放纵地购买，抢先收购了当地的竞争者，结果就成了北卡罗来纳州最大的雇主。扩张的代价是一年四次的北方之行——向杜克的人提交经营报告，即他所言恶的"纽约帮"。

R. J. 雷诺兹可能非常痛恨北方人的控制，然而，毫无疑问，在他们的控制之下，他却得到了迅猛的发展。他现在已经幻想着要在全美范围内广泛建立自己的香烟。经过一套秘密而复杂的生产程序，他生产的香烟——"阿尔伯特王子"——取自受人欢迎的威尔士王子，他后来成为英国的君主——爱德华七世，终于面世，包装上印制的王子照片是他一个人费尽心机找到的（王子和马克·吐温在一次茶话会上），这张照片就成了这种香烟的标牌。这也是第一次公司委托纽约的一家较大的广告代理商N. W.阿耶掀起了一场全国性的广告运动，在《星期六晚报》、《矿工新闻》以及其他的报纸、杂志等，阿尔伯特王子被宣称是一个"快乐的吸烟者"。对于香烟批发商和零售商人，雷诺兹为他们提供很优厚的回扣来鼓励他们销售"阿尔伯特王子"牌香烟，而对销售不力者，将会遭到可怕的惩罚。公司警告说：消费者们如果没有这种香烟，他们将很不高兴，因为："我们控制的这种程序是不让舌头因烟草而起泡，因此说这是一种无可替代的新产品。"这一点很像纳贝斯克公司尤尼达饼干的营销经历。R. J.先生向全美进军的计划显然取得了很大的成功。"阿尔伯特王子"的年销售额从1907年的250 000英镑增长到1911年的1 400万英镑。

但那一年更大的新闻是投机家杜克公司的转让，多年来企图摆脱杜克烟草公司控制的特迪·罗斯福最终获得了胜利。当一家美国上诉法院授予雷诺兹烟草公司独立时，在温斯顿塞勒姆的人们喜出望外、兴奋不已，雷诺兹在给销售商们告知托拉斯解散的信函的标题上写道"自由新闻"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"现在谁还会监视我"，高兴的R. J.先生告诉他的摩托维亚主管："看看吧，如果我不让杜克下地狱的话……"几天后，当夜暮刚刚降临曼哈顿时，一个硕大的电子广告就映入人们的眼帘，在那里，城市的最高处，"阿尔伯特王子"光彩闪闪，在它的脚下有这样的话："吸烟给国人带来快乐，RJR烟草公司，温斯顿塞勒姆，N. C。"

自从获得自由之后，R. J.先生开始立即行动以确保他的公司永远也不会再一次落入"纽约帮"之手。他开始强行把雷诺兹的股份分给他的职工。"你们应该对这家公司感兴趣，"当他为购买股票安排向银行贷款时向工人说，但他并不介意很多工人不愿进行抵押。R. J.先生说他知道什么是最好的，而且他也确实知道：当雷诺兹的股票价值在后来的几年内像气球一样增大，温斯顿塞勒姆就逐渐地成为："难以想像的百万富翁城！"

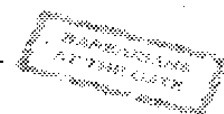
不久，R. J.先生就向更深一步进展，创造了"A级"股票——即当地所熟知的预期股票。他计划把全部的投票权放在工人们手中，他支付极其丰厚的红利：全部利润的10%，超过了220万美元，工人们为新的股票发行欢呼不已，许多人用他们的工资来购买尽可能多的A级股票。每年红利的付款时期就成了当地的假日。汽车经销商以及奢侈品供应商也在焦急地等待着这一天的到来。有一个故事：讲述了一个莽汉在圣诞节的早上收到了大量的礼品，结果呢他控制不住自己大哭了一场，他说他把整个心思都花费在A级股票上，几乎已经忘记了圣诞节。从20世纪20年代初直到50年代美国国税局不允许A级股票上市为止的这段时间，雷诺兹的职工控制了公司大部分的股票。

为了保证A级股票的安全，雷诺兹为他的工人们提供了特别的帮助。他为工人贷款来担保他们的2/3的财产，不惜代价地提供午饭场所，在有蒸汽的烟草工厂里总是给工人发放冰水，他还为女工提供孩子日托，当然一个为白人，一个为黑人，雷诺兹甚至还为众乡下到温斯顿塞勒姆工作的姑娘们提供公寓，以及为180户家庭提供住所，所有的这些改革都是由R. J.先生年轻的妻子凯瑟琳策划的。

和雷诺兹的年龄相对照，他还是一个特别慈善的人。当南方一些地方处于极端的贫困，在贫瘠的土地上苦苦挣扎时，雷诺兹就会在那里建造一个生产本土农产品的工厂，并增加投资使之成为主要的商业。到1913年止，温斯顿塞勒姆的25 000户居民的1/4都曾在R. J.雷诺兹工作过。

即使在R. J.先生63岁那年，他还仍旧冒险来研制和生产香烟的新产品。那时，很少有制造好的香烟是带包装的，因为烟民们总是喜欢自己卷起来的烟，市场上惟一的牌子是本地的，并且味道还不好。但是，当新鲜的阿尔伯特王子牌香烟成功后，R. J.先生认为：只有味道好的香烟，才能走出地区，在全国畅销。于是，他按照自己的设计，在烟草被混合好之前，他做了各种各样的实验，异国风味的烟草比例大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



大增加，肯塔基州烟草的厚重，和土耳其烟草的奇特，再加上东方烟草的神秘与含蓄，他把这种香烟叫骆驼牌，当巴纳姆&贝利马戏团来到温斯顿塞勒姆演出的那一年，一个摄影师拍下了一张驮着物品的单峰驮照片，这张照片就成为骆驼香烟的标记。

正是N. W. 阿耶使骆驼牌香烟发扬光大，使它和阿尔伯特王子牌香烟及尤尼达饼干一样都成了人们所喜爱的东西。阿耶在不同的市场采用不同的系列广告推广他的骆驼牌香烟，首先是大写的“骆驼”这个单词，接着是“骆驼来了”，并附有单峰驼的图片，然后又是“明天本镇的骆驼将比非洲和亚洲的骆驼的总数还多”，最后是这样的广告“这就是骆驼牌香烟”并配有这种香烟的质量和价格说明，按照现代标准而言，它是无声、虚假和厚颜无耻的，但它却是最早的全国性香烟史上的一件大事，雷诺兹卖的这种香烟很便宜，20支骆驼牌香烟只卖10美分，比其他品牌的香烟要低5美分。不久，最近的三个竞争者就渐渐萧条最后关门大吉。这就是骆驼牌香烟效应，在一年内，雷诺兹就卖出了4.25亿盒香烟。骆驼牌香烟成了硬纸盒包装香烟的最大品牌。雷诺兹还获得了第一次世界大战中向欧洲战场的美国军队独家运送香烟的权力。R. J.先生在烟草业的革命过程中又有进步。

狂怒的竞争者们也想尽了一切办法来灭掉骆驼牌香烟，有人传播谣言——谣言来自杜克的美国烟草公司的工人——他们说骆驼烟草场的工人被怀疑感染有麻疯病和梅毒；还有谣言说，骆驼牌香烟里有硝酸钾，并开始在市场上流通。R. J.先生对此感到非常愤怒，并开始反击。如果谁提供谣言根源，他将得到500美元的报酬。他在其中一份充满好斗的海报上宣布道：“卑鄙的恶言造谣者是令人厌恶的，甚至是小人的做法。”

这是他最后的大反击。1918年，R. J.先生死于胰腺癌。在他快要去世时，他对他的所作所为感到高兴，并坚信如果一切运行正常，他的公司决不会落在无赖汉的手中。他说：“我已经写了关于这方面的书，你们所需要的就是按照它来做。”

公司的经营不久就失去了家族的控制。威尔先生虽然是公司主席，但他却更乐意把时间花费在养马中去，R. J.先生的长子，迪克则更热衷于政治而不是经商，后来他成为温斯顿塞勒姆的市长和国家民主党委员会的财务部长；他的次子，扎卡里·史密斯·雷诺兹是一个出了名的花花公子和飞行员，他娶了一位名叫利比·霍尔曼的伤感歌手。在他20岁那年，在遭到诽谤的情况下被人打死。他的妻子因谋杀而被起诉，但没有被判刑。他的名字现在在温斯顿塞勒姆机场上显得很体面。

雷诺兹烟草公司经营的重担很自然地就落在当地管理人的肩上。这些继任者是R. J.先生去世前精挑细选的几位经理。第一个是鲍曼·格雷，一个全家都喜欢的人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选，格雷是一个过于注重细节的人，他既没有活力，又缺乏想像力，但他却在每一个细节上都按照雷诺兹的既定观点行事。每天在天明之前就溜进他的工作办公室，并一直呆到黄昏。他的弟弟詹姆斯·格雷在美联银行是一个高级银行专家，因此，银行的利益跟雷诺兹烟草公司有着千丝万缕的关系（格雷后来掌管了雷诺兹的烟草公司）。美联银行的管理委员会是从雷诺兹和摩拉维亚有名望的人们中选出的，他们是城里的统治精英，它的成员属于声望极高的老城俱乐部，他们之间相互联姻，从而使得不同的家族构成了纷繁复杂的姻亲网络。

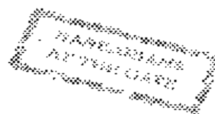
当然，这促进了教区特有的血缘关系，使得温斯顿塞勒姆成为今天这个样子。雷诺兹的一个高层经理在20世纪30年代就是这样和威尔·雷诺兹的侄女结婚。后来他被解雇了，部分原因是因为他不愿生活在温斯顿塞勒姆。公司与外部世界断绝使公司因此朝着缓慢的方向发展，尤其是公司忽略了女烟民很大的潜在市场时，公司的问题就变得更严重了，结果骆驼牌香烟丧失了它在香烟市场的主导地位，并在1929年被最畅销的美国烟草公司的好运牌香烟超过。在纽约一家由威廉·埃斯蒂领导的小广告代理公司的帮助下，雷诺兹发起了猛烈的反击，并在20世纪30年代重新占领了市场的制高点。雷诺兹—埃斯蒂的联盟使公司品牌保持了五十多年的竞争实力。

这个小市镇为这家大公司感到无比自豪，并把温斯顿塞勒姆称作是“骆驼城”。工厂的工人们穿着工作服提着装满现金的纸袋子到股票经纪人的办公室“买”雷诺兹烟草公司的股票。一个名叫霍伯特·约翰逊的工人几年来一直都是公司最大的股东之一，每次都尽其所能购买公司的A级股票，而且股份也一代一代流传下去，有人警告说：“难道你的雷诺兹烟草公司的股票还没有卖出去吗？”

摩拉维亚人的价值观念已经根植于雷诺兹烟草公司，几乎表现在各个方面。工作上：经过八个月的烟草季节过后，他们回到家里，就变得游手好闲；节俭上：雷诺兹的工人敝帚自珍，不希望去旧换新，曾有一个例子，一个年轻的经理在闷热的夏天安装了一个小电扇也被要求拆掉，他们说这样浪费电；独创性方面：公司发展了一条回收利用小片烟草和烟茎来更大限度地利用每一片烟草，从而获得更大的收益，因此就被称作“再造烟草”，这被认为是雷诺兹的经典之作，这种经典之作可以概括为精通技艺，勤俭持家。

确切地说，在皮德蒙特高原的温斯顿塞勒姆还不是人们幻想中的天堂。在20世纪30年代中期，鲍曼·格雷逝世后，雷诺兹公司经历了十多年不冷不热的经营状态，工人难免有一些小小的抱怨，于是就开起了自己的玩笑：W—S（是温斯顿塞勒姆的简写）代表着工作和休息（工作和休息的英语缩写Work and Sleep）。在这40年间，工厂的工作和管理只有短暂的一致，雷诺兹花费了这么多时间力图达到统一。公司高层曾经试图使公司回到过去规范的组织状态，然而，这种努力却被认为是共产主

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



义，结果，这种精神涣散的代价是其销售额明显落后于主要竞争对手美国烟草公司。

但不久，在威尔的侄子约翰·惠特克的领导下，在20世纪整个50年代雷诺兹公司进入了一个新的黄金时期，好些年前惠特克曾经操作过雷诺兹的最早的卷烟机。经过几年的艰难组合，惠特克恢复了把公司当做自己家庭的观点，他喜欢在工厂里到处走动，直呼其名地和工人们打招呼，并询问他们的家庭情况。一个退休的职工曾回忆说："我记得有几个早上，我开车在惠特克先生棕色的Studebaker轿车边停下时，他向我招手致意，我也向他招手致意，然后我们就一同去上班，我们所做的事情是一样的（有一个不成文的规定是雷诺兹的经理们不准开标准超过别克的轿车）。就是在几年后，当大卫·洛克菲勒到温斯顿塞勒姆演讲时，一个助手需要一辆豪华的小轿车，在全城竟然找不到一辆。"

在惠特克经营之下，在1954年雷诺兹引进了温斯顿，这是最早的过滤嘴香烟，在前九个月卖了65亿美元。随着这次胜利，又首次推出了薄荷醇香烟，塞勒姆在市场上销售了好几十亿美元。在1959年，以这个美丽的城市命名的两个新牌子香烟，使雷诺兹的销售量大大超过了美国烟草公司。在温斯顿塞勒姆，工人们在街上舞蹈表示祝贺。

惠特克继续发扬雷诺兹的优良传统来关心这个城市和工人，他付给工人的工资比工会规定的工资高好多，并设立了一个最大最好的医疗保健计划，只要交一点费用，工人和他们的家庭成员就可以在公司资助的医院或诊所做牙齿保健及免费的治疗。在20世纪50年代中期，公司和雷诺兹家庭联合起来把Wake Forest大学校园向东移了100英里（约161公里），美国烟草公司继承人把一所大学搬迁到达勒姆，并重新给它命名为杜克大学，雷诺兹也确保温斯顿塞勒姆得到同样的待遇。

那段时间对雷诺兹而言的确是黄金时期，雷诺兹有四个最畅销香烟品牌中的三种，即温斯顿、塞勒姆和骆驼。阿尔伯特王子仍然是最畅销的烟斗用烟，还有一种工作牌香烟是比较流行的烟土，供工人自己卷起来抽。此时的美国就像一个大烟囱，在1960年，有58%的男性和36%的女性抽烟。当时，人们总是会说，雷诺兹惟一存在的问题就是如何加快生产香烟以及如何把钞票运回美联银行。

从一方面讲的确如此。从公司经理的观点来看，雷诺兹烟草公司手中有太多的现金，在1956年公司修改了章程，首次允许可以去购买非烟草方面的工商企业。两年后，公司几乎已经达成协议购买一个名叫华纳—兰伯特的制药公司。但是当公司的第一副总裁兼董事查利·韦德参观了在新泽西华纳公司的总部后，他感到非常震惊：华纳—兰伯特公司的主席驾驶着公司自己的游艇。"我回来要说的是这家公司可不是我们的；这不像我们这样的人。"韦德回忆道。结果，雷诺兹公司放弃了购买。其他人回忆起这件事的情况要复杂得多，由于公司的董事们也害怕华纳—兰伯特成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

立的工会势力会给雷诺兹公司带来灾难。这些迹象都证明了雷诺兹时代的思维模式：节俭、多疑、保守和安于现状的小市民意识以及对工会的极端仇视和反对等等。有一个退休的经理记得有几个董事曾说道："我们只有小市民的思维，根本不想同北方佬和工会发生任何联系。"

在20世纪50年代，雷诺兹公司是一个快乐的大家庭，公司的经理永远也不会忘记工人经营公司的原则。每天早上，工人摸黑从北卡罗来纳州的农村起床，欢快地跳上卡车，卡车直把他们送到雷诺兹的各个工厂，在那里他们满怀豪情地挑选好的烟叶，并且对内部的每台包装机都熟记在心，当雷诺兹公司必须决定最重要的问题，比如是否要生产新的香烟品种时，就需要由250名雇员组成的职工委员们来决定。生产温斯顿香烟的正确配方就是这样，首先是由每一个工人对250种温斯顿配方不同的香烟吸过之后选出若干种，接着当时的销售部主任小鲍曼·格雷品尝一下，当他吐出最后一口烟时说："就是这一种。"

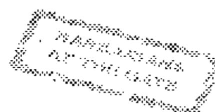
格雷是1959年接任惠特克的位置，那时他是雷诺兹公司一名典型的经理。他是RJ先生的得力干将鲍曼先生的儿子。他每天抽四包温斯顿香烟，在他11岁的时候，他就开始为雷诺兹工作，那时候他整个夏季都在修整烟叶。当他选择了温斯顿香烟时，他对自己品烟的能力就很自信，"我相信如果这种香烟吸引了我——我只是一个普通的人——那它就会吸引所有的烟民。"格雷在1960年曾对《时代》杂志说过。

但在以后的十年里，人们被迫对是否吸香烟发出了疑问，就是自从烟草最初被制成香烟以来就有人反对抽香烟。英国国王詹姆士一世把它称作"真实的想像和地狱般的构思"，并极力攻击烟草进口税。法国国王路易斯八世和俄国沙皇迈克尔一世，下令对抽香烟的人给予严厉的从死刑到阉割的处罚。罗马教皇八世也发出威胁，如果发现有人在教堂或教堂的建筑物附近抽香烟他将被驱逐出教会，但是美国对香烟的喜爱一直持续到1964年，当一位外科医生卢瑟·特里发表了他的里程碑性质的报告：把吸烟和癌症联系起来。这样，过去每年平均销量增加5%的烟草开始急剧下跌。

增长最终又恢复到正常水平，然而，雷诺兹已经意识到危险的存在。这时，格雷开始购买非烟草行业的企业，其中主要是食品业。这是由于雷诺兹的管理人员意识到食品销售适合他们敏锐的市场销售人员。任何一个人都可以销售和癌症有关的产品，雷诺兹经理人员经常说："这种产品在市场上很吃得开。"雷诺兹给自己的产品起了一些很有意思的名字：夏威夷宾治（由酒、水、糖等制成的五味酒）、木偶、佛蒙特州枫糖、水晶布丁、中国食品以及墨西哥食品等。

由于小市民的狭隘意识，使雷诺兹未能抓住机会去开拓海外市场，而他的竞争对手纽约的菲利普·莫里斯却向世界市场兜售了数以百万计的万宝路香烟，因在全球销售，已为其赢得了数百万的利润。而雷诺兹的产品Cocky在市场上引领风骚数年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



后，公司的经理人员总爱开玩笑说，从我们公司总部大楼第22层向外望出去，公司的一切尽收眼底，很多人想要包骆驼烟，就让他们打电话给我吧。

20世纪60年代末，雷诺兹企图满足现状的愿望突然破灭了。格雷，这个最后一个与 R. J.先生有直接联系的总裁，于1969年去逝了，而其他两个被认为是继任者的高级管理人员也相继离开了人世。格雷的位置由他的侄子亚历克斯·加洛韦——一个意志薄弱的财务主管接替。加洛韦继续带领雷诺兹全体员工进行一场多元化经营的战斗，而这场战斗几乎是灾难性的，现在雷诺兹公司的经营状况与颓废中的纳贝斯克公司极为相似，而这一形势对公司的核心产业烟草业有深远的影响。

在以前的温斯顿塞勒姆的烟草商人马尔科姆·麦克莱恩的提议下，加洛韦收购了海陆公司（Sea-Land），这是麦克莱恩手下的一家船运公司，作为交换雷诺兹给了他一个董事的职位。麦克莱恩接着建议加洛韦收购美纳石油公司（Aminoil）。于是，第二年收购了这家公司，他们认为这样美纳的石油就可以通过海陆公司的油轮运送到国外，第二年为了反映出公司多元化的经营方向，加洛韦把公司的名字改成了RJR实业公司。在接着的十多年中，雷诺兹在美纳和海陆公司的投资额达到了20多亿美元，这使海陆公司成为了世界上最大的私人航线。当然，雷诺兹烟草公司趋向于多中心的涣散状态。

在他短暂的任职期间，加洛韦一直受控于麦克莱恩以及其他强权的局外人，因此，谁将成为加洛韦的继任者就成了他们热衷讨论的话题，他们讨论最多的是保罗·斯迪克特，他是雷诺兹董事会中惟一的北方人，这在雷诺兹公司中是很少见的。斯迪克特在匹兹堡郊外的一所寄宿学校长大，他父亲——德国移民——是个钢铁工人，斯迪克特在上高中期间，一直在一个工厂里打工。后来他考上了附近的一所艺术学校名叫格罗夫城市学院，毕业后，他又回到了工厂，开始在集团公司之下的一个商店当服务员，后来又当了领班。在他说话温和、举止稳重以及蓝领的背景之下，掩藏着一颗像熊熊燃烧的火炉一样的野心。

不久，斯迪克特进入了白领的世界，在国际航空公司的人事部找到了一份工作，在那里他迅速成为公司的骨干，到20世纪50年代末，他加入了联邦百货公司，这是辛辛那提市一家很大的零售商，到了60年代中期，他已经当上了公司总裁和首席运营官，达到了他事业的顶点，再往上升几乎是不可能了，1972年，在他55岁时，他提前从工作岗位上退了下来，但有人怀疑他可能是被炒鱿鱼了。

在查利·韦德的再三邀请之下，斯迪克特加入了雷诺兹公司。很多年前，在一次分裂工会的活动中，查利·韦德就和斯迪克特交上了朋友。1972年，斯迪克特到处游说反对一个名叫戴维·皮普尔斯的财务人员被指定为接替加洛韦职位的继任者，在咨询了董事会的其他三个董事的意见后，斯迪克特告诉加洛韦要是选择皮普尔斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的话，他们就将辞职。这样，公司又组建了一个委员会专门选择继位者的问题，而斯迪克特由于空闲，被任命为这个委员会的主席。经过数月的搜寻，人们已经被搞得疲惫不堪，然而斯迪克特领导的委员会却做出了一个令人惊奇的决定：在20世纪70年代后期雷诺兹的领袖是保罗·斯迪克特。

事实上，斯迪克特在公司里只不过是第二号人物，但在新的中心多元化的管理制度下，斯迪克特的实际权力比他这个职位所赋予的权力要大得多，他的上司科林·斯托克斯是有名无实的本地人，是标准的雷诺兹后代，他父亲原来是雷诺兹先生手下烟叶加工厂的厂长，是个有着40年烟龄的老烟民，斯托克斯也是在这里的工厂起家的，有关烟草的一切他都一清二楚，但对除此以外的世界却一无所知，很显然，在斯迪克特的眼里，斯托克斯还嫩了许多。

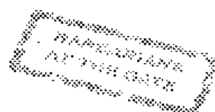
两人关于驾驭雷诺兹公司的不同经营理念在20世纪整个70年代暴露无遗。其中最典型的表现是对公司飞机问题的态度有明显的不同。从20世纪50年代起，公司就有两架飞机，一架飞机的机身上漆着骆驼牌香烟的广告，另一架机身上是塞勒姆香烟的广告，那时这两架飞机利用率很低，一个飞行员回忆说，那时一个月里的飞行时间只有37分钟，除此之外这两架飞机就是束之高阁，长时间的搁置使得每次飞行都要花费很长时间以确保飞机性能正常。这不仅反映了雷诺兹人的节约意识，同时也反映了主管人员的偏好：喜欢呆在家里。斯托克斯和他的朋友最讨厌去纽约，这对公司在纽约的广告人拉里·沃桑来说实在是太痛苦了，因为雷诺兹的主管要是来纽约的话，他必须得亲自到机场迎接，提前为他们预订好他们最喜欢的饭店，要不这样的话，这群高官可能就会在曼哈顿大街上迷路。大多数时候，都是沃桑单独到温斯顿塞勒姆找他们谈。

斯迪克特对公司的飞机情有独钟，他让人在飞机里安装了电话，并且亲自到飞机上检查一下以确保有足够的食物和饮料。斯迪克特把带着斯托克斯去芝加哥、波士顿等较远的地方参观当成是自己的一项重要使命。他组建了一个国际咨询委员会，成员包括三菱的Bunichiro Tonabe和德意志银行的赫尔曼以及其他一些商业大亨等。这些商业巨亨一年两次和雷诺兹的主管们到异域风情的地区探讨一些全球性的问题，特别是国外发生的一些事情，斯迪克特决定要打破雷诺兹狭隘的地方主义倾向。

这个有远大抱负人的梦想终于实现了，从曾经没有工作的零售商，一举变成了商业界一名巨亨的斯迪克特很喜欢与一些公司精英来往，特别是在纽约的企业圆桌会议和在华盛顿的美国商会。有人甚至认为，与做生意相比，他好像更善于搞人际关系。

在生活中斯迪克特想成为这样一个人：有政治家的贤明睿智，但也有时是不留情面的训斥者，他声音温柔、举止得体，他能记得司机们的名字，他也会去慰问飞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



行员们的家属，他待人礼貌谦逊、交际甚广和年纪大的老人能聊天，和孩子也能沟通，他是一个能使雷诺兹走向世界，融入现代社会中的人。

作为一个北方佬，斯迪克特从来没有被温斯顿塞勒姆的保守派接受。他不吸烟，但偶尔会点上一支摆摆样子，但不是为了吸烟的乐趣，或许觉得吸烟更具男人味。他会驾着雷诺兹喷气式飞机，冬天回棕榈滩的别墅度周末，夏天则回到新罕布什尔州的家避暑。他的妻子菲莉尼很少到温斯顿塞勒姆。要是雷诺兹的大领导住在市中心，过着小市民的生活，那是一定会被人耻笑的。刚开始斯迪克特并没有被允许加入上流阶层的老城俱乐部，而是加入了百慕大人这样一个只要有钱就能加入的暴发户型的俱乐部。

20世纪70年代是一个喧闹的年代。对雷诺兹而言，在斯迪克特的领导下，由原来的一个家族企业成为了一个现代的集团公司，他赶走了由于卷入非法的政治捐款的所谓水门丑闻中的三个高层主管，从而更加巩固了斯迪克特的权力和地位。此外，他还成功地解决了海陆公司海外分公司1 900万美元的非法回扣问题，在这件事的处理过程中，他在雷诺兹的权力大大增加了。

这件事后，街头巷尾流传着一些可怕的预言，摩拉维亚的价值观倒闭了，取而代之的是标志着混乱和喧闹的保罗·斯迪克特的崛起，当地的一个股票经纪人斯图尔特·鲁滨逊警告道："瞧瞧吧，马上会有一大群北方佬到这里来要饭，他们从没见过这么多钱，他们甚至不知道这些钱怎么花。"

接下去的事情大家都已经知道了，雷诺兹完全落入了"北方佬们"的手里，但整个20世纪70年代，公司的发展也并不轻松，因为它遇到了一个强劲的竞争对手——菲利普·莫里斯，其品牌香烟万宝路的跳跃式发展速度令人咂舌。然而，斯迪克特坚信他的训练有素的市场销售人员完全可以打败万宝路。第一次他聘请了一些人加入到雷诺兹，包括Pillsbury公司的前任总裁吉姆·彼得森，他负责国内的烟草市场，美国氰氨基公司的副总裁摩根·亨特，来当雷诺兹烟草公司的总裁，利弗兄弟公司的主管鲍勃·安德森负责烟草市场，而Chesebrough-Pond公司的副总裁J.泰利·威尔逊来经营食品业，后来又让他经营公司的海外市场。

这些新来者，北方人在雷诺兹公司中异军突起。"这还没到世界末日，"他们对温斯顿塞勒姆开玩笑说，"但已经从这儿开始了。"他们把教养当成懦弱，把谨慎当成缺乏才智，他们把南方口音当成傻瓜。广告部主管拉里·沃桑回忆道："他们总是把聪明人当做傻瓜。"

虽然他们很自信，但烟草销售量却并不见涨，1971年广播、电视上的烟草广告被禁止以后，雷诺兹公司又不得不把它的广告改成："温斯顿让你回味无穷。"几年来，斯迪克特新雇的那群人绞尽脑汁思考用什么样的广告来替代它，终于他们想出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一条：“男士们，到温斯顿来，温斯顿有你想要的东西。”然而鲍勃·安德森却把这则广告从广告牌上撤了下来，要知道，广告牌是做烟草广告的一个重要渠道。

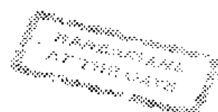
为了应对这个问题，雷诺兹成立了一个广告部，但每个人都有不同的思想，每个人都有不同的创作方向，但每个人的创意最终都失败了。香烟最终要的是品牌形象，数年来，菲利普·莫里斯的品牌形象赢得了数百万的万宝路烟民，现在雷诺兹采用了相同的办法进行还击，他们开始了塑造品牌形象运动。他们塑造了伐木工和商贩的形象，想发起一场“英国工人”运动，把这种烟的销售对象选为蓝领阶层，但这并没有起丝毫作用。

在争夺烟草工厂的战役中，万宝路又赢了。雷诺兹根深蒂固的传统使其保持了二十多年的鼎盛时期，然而随着时间的推移，这一套已经不行了。雷诺兹的制造商为了赚钱不惜牺牲产品质量，他们一直在生产以前在蓝领工人中流行的那种烟味很冲的烟，然而到了20世纪70年代，这种烟已经没有人愿意吸了，人们更喜欢口味更醇的香烟，而万宝路拌入了口味轻些的烟丝，赢得了市场，吸引了一大批烟民。菲利普·莫里斯又投入了大笔资金建立了新的工厂，购买新设备，而雷诺兹却没这么做，在主导烟草市场这么久之后，雷诺兹生产线上的主管变得骄傲自满，“啊，大马路上的小孩子能懂什么”，他们之所以这么说是因为他们怀疑任何远离工厂及烟草种植地的人对烟草行业的判断能力。

在20世纪70年代中期，菲利普·莫里斯和雷诺兹都抢着购买了第一代电动香烟生产机器，用这种机器会极大地提高香烟生产的速度，但是很多雷诺兹机械师因为文化水平较低，不知道怎样操作这些机器，没办法，他们还是用那种老式的机器，对于他们来说，这种机器更管用，因为他们可以用手使机器合在一起或分开，而菲利普·莫里斯的工人却能够熟练操作这种机器了，当雷诺兹意识到自己犯了一个大错误时，所有的制造商都选择到菲利普·莫里斯。1976年，万宝路终于取代了温斯顿成为美国最畅销的香烟，这个地位一直保持到了今天。雷诺兹丧失了在所有香烟的销售上排名第一的位置。

雷诺兹的问题不仅仅限于在这些老牌子的香烟上，一种新产品更是使雷诺兹损失惨重，那个时候纯天然的产品很受欢迎，最畅销香烟的牌子被万宝路摘走后不久，公司决定推出一种全天然香烟，他们把它叫“Real”取义“珍品”。然而，像往常一样，他们对当地的一些怀疑者的话一点也听不进去，“对身体有好处的烟有吗？”一个反对者说，“吸烟的人是不会考虑这些问题的。”但是雷诺兹的主管对Real的畅销非常自信，所以他们甚至都没进行市场调查，而是直接推向了全美的市场，他们花了数百万美元做广告，广告的内容是一个面色红润的年轻人吸着Real烟，在街道的角落里给周围的人发烟，结果，Real牌香烟就像它的名字——对他人有利一样，却

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



给自己带来了真正的灾难。

20世纪70年代末，斯托克斯退休后，斯迪克特成为了雷诺兹公司的真正执行总裁，雷诺兹公司也从拥有50年历史的市中心总部大楼搬了出来，搬进了杂乱无章，玻璃围成的建筑里，一个主管说，雷诺兹正进入一个杂乱无章的年代，人们给他起了个好听的名字叫“玻璃樊笼”。

保罗·斯迪克特后来说，他惟一的失误，就是自己老得太快，他当上公司的首席执行官已年过60了，还没干出点名堂，他就得考虑由谁来接替他的位置的问题了。斯迪克特最早考虑的人选是泰利·威尔逊，他有两年经营公司海外业务的经历，而且是20世纪80年代新护团的成员之一，1979年斯迪克特任命威尔逊为总裁，作为斯迪克特下的第二号人物，威尔逊负责公司的整个烟草业，他接手雷诺兹的食品业，使亏损多年的食品业扭亏为赢，这引起了斯迪克特的注意，作为总裁，威尔逊投入数十亿资金用于振兴雷诺兹的老企业，这可是一项开支庞大的工程。

但不久他就激怒了儒雅的斯迪克特先生。威尔逊为人冷漠，他懂技术、有头脑，做任何事都有目的，年轻时当过军防的教官，所以他也把那种鲁莽的，普鲁士士兵式的处事方式带进了雷诺兹公司，威尔逊不苟言笑，喜欢说些让人下不了台、感觉很难受的话，威尔逊的讲话总以这样的句子开头：“我认为……”

显然，选拔斯迪克特的继任者就像是一场赛马，第二个加入这场比赛的人叫小爱德华A. 霍里希根，是负责雷诺兹烟草业经营的总裁，爱德华·霍里希根像个斗志旺盛的消防员，喜欢自夸“自己生来有三头六臂”，这一点在雷诺兹人中留下了深刻的印象，霍里希根是属于斯迪克特外聘进来的典型的新一代主管，他经营烟草业但自己却从不吸烟，他曾经卖过酒，他20世纪70年代加入雷诺兹。不像其他的新护团成员，他在温斯顿塞勒姆干得非常出色。

他出生在布鲁克林，父母是会计，在经济大萧条年代，霍里希根还是个小孩，他父亲经常出去四处找工作，饱受辛苦，他在美国康涅狄格大学接受了高等教育，获得了足球奖学金。虽然他身高只有1.7米，但他经常说自己会出其不意地击败对方，他在UConn公司做过建筑工作，后来又参了军，因他在战斗中的勇猛获得了一颗银星勋章，但他的伤势使他不能参加接下去的战斗。

霍里希根退役回家后，做了一系列的营销工作，在担任芝加哥西北工业集团白金汉酒的销售部主管期间，遇到了雷诺兹公司的泰利·威尔逊，威尔逊把他拉入了雷诺兹公司。在雷诺兹，这两个老战友结成了联盟，至少在刚开始的时候是这样的。在一起时，他们经常一边喝酒，一边互诉衷肠，讨论雷诺兹缓慢的发展节奏，霍里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

希根经常讥笑雷诺兹公司那种南方绅士味的道德原则，“我们这里最需要的是一种强烈的紧迫感，”霍里希根对他的手下人经常这样说。霍里希根喜欢说些鼓舞士气的话，他会说他们将会和菲利普·莫里斯进行战斗，在海滩上，在空中，在自助食品店的货架上，在每个地方、每个角落展开斗争，他们因此也取得了一些胜利，霍里希根也因此声名大噪，他的手下在背后称他为“小凯撒”。这种缺乏绅士的个性，斯迪克特不很喜欢，但是，霍里希根确实是这场比赛的角逐者。

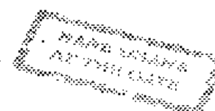
第三个候选人是乔·艾伯利，一个优雅的通用食品公司的财务总监，他那与众不同的银白色头发使他看起来颇有领导气派，他出身豪门，并且在哈佛大学获得过法商学士学位，他曾经在外交关系委员会工作过，这一点吸引了具有政治家风度的斯迪克特，而且威尔逊也因为性格原因喜欢艾伯利。艾伯利和斯迪克特在一起工作，他的非凡的财务能力使斯迪克特感到很满意。

由于斯迪克特主席这个诱人的位子，斯迪克特的继任者们把雷诺兹分成了几个派别，雷诺兹人也不像原来那样团结，凝聚力已在这个公司慢慢消失，他们首要考虑的事情是他们所支持的人——威尔逊、霍里希根或艾伯利能否给他们带来直接的利益，在准备公司财务分析会议时，威尔逊和艾伯利为“谁在大会上先发言”的问题吵得面红耳赤，互不相让，最后斯迪克特亲自出马才解决了这个问题。在全公司职工大会的筹备会上，艾伯利的发言超过了规定的时间，霍里希根就跺着脚冲入会议室，“这个小瘪三还呆在那里干什么？”他怒吼道，“这是我的时间了。”艾伯利制定了一个对海陆公司的附带利益进行可行性研究，威尔逊就开始打起了这个研究小组人员约翰·多德尔的主意，约翰·多德尔是个会计。“真对不起，我实在不能告诉你研究的结果，”多德尔说，“假如我告诉你的话，艾伯利会解雇我的。”霍里希根雇用了个一家公关公司，让他们搞了个人道主义者奖章，以增加他简历的分量，这枚重量级的奖章就是：霍雷肖·阿尔杰奖章。

继承人的混乱给雷诺兹公司的商业利益带来了持久的不利影响，他们采取了“卸载”方式来消除这些影响，“卸载”不是雷诺兹公司的专利，每个烟草公司几乎都会不同程度地采取“卸载”方式减轻压力。雷诺兹定期向它的客户们供应大量的香烟，包括批发商连锁超市，而价格仍按原来的低价计算，客户们对此非常高兴，因为他们以旧价格买进，然后把这些低成本的香烟以高价卖出，雷诺兹也喜欢，因为它可以清理存货，加快资金运转，最重要的是它带来了大量的虚假利润。

问题是“卸载”能像尼古丁一样使人上瘾，为了确保在“卸载”中获得较大的利润，公司不得不无限量地卸货，这使批发商和零售商手里有大批存货，而当这些存货卖不掉时，就会产生这样的结果，即共同损失，一种后果是这些香烟被运回雷诺兹进行更新加工，然后加工出来的香烟再以“卸载”的方式重新卖给客户，而加

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



工费由雷诺兹公司自己出；或者，这些香烟停放数月，香烟受潮而发霉。雷诺兹公司越喜欢“卸载”，那么就有更多的烟民会吸上这种发霉的烟，其结果很多人都改吸“万宝路”烟了。

当雷诺兹公司陷入政治斗争的漩涡后，斯迪克特焦急地寻找经他推荐进入董事会的继任者。一个叫罗纳尔多·格里森的董事给他出了个主意，格里森是大不列颠人，著名的英国通用电气公司的副主席。格里森告诉斯迪克特，在欧洲每当遇到像你这样的棘手问题时，一般都去找笔迹专家，他会给你解决的。斯迪克特专门到瑞典找了一个笔迹专家咨询了这个问题，她看了几个候选人的笔迹，对于每个笔迹她都摇摇头：没能力……不可靠……等等诸如此类的话。

没办法，这事就被拖着了，有人认为斯迪克特根本不想做这个决定，他已经60多岁了，但是他感觉好像仍处于事业的黄金时期，然而，正当公司里的人屏着呼吸等待他最后的决定时，斯迪克特却宣布，他同意花12亿美元购买Heublein公司，这一结果让雷诺兹吃惊不已，他获得了发展良好的酿酒业（司木露、盈尔露、葡萄酒）及发展一般的快餐业（肯德基）及Heublein的执行总裁希克斯·沃尔德伦，这就是第四个继任候选人，沃尔德伦大部分的职业生涯是在通用电气公司度过的，有一点现代企业家的风范，同时，斯迪克特发现他有着其他人所没有的古铜色皮肤。沃尔德伦也注意到了雷诺兹公司内部发生的争斗，所以在收购Heublein公司时，有几条关键的条款是：其一，每股股份的价格为63美元，其二，保证泰利·威尔逊不能被提任为首席执行官。

现在关于继任者的问题变得更为复杂了，1982年10月，斯迪克特65岁时，他告诉董事会他还没找到合适的人选来替代他，要求再干几年，董事会同意了，这也难怪他的请求会被认可，因为自从20世纪70年代中期以来，董事会成员基本上都是他的支持者。

在那个时代，美国公司都喜欢有一个意志薄弱、不加适当考虑即赞同和认可的傀儡式董事会，而雷诺兹的董事却个个意志坚强，做事果断。在这些人中，说话最直率的要算塞拉尼斯公司——一个化学公司——的执行总裁约翰·麦康伯，同时也是公司董事会的报酬委员会的主席，这个委员会当前的任务就是处理继任者问题，不过他的经历并不简单，耶鲁大学毕业后，到了哈佛商学院学习，之后到林肯中心董事会，并在国际商会工作过，和斯迪克特关系密切。

随着形势的发展，麦康伯成为了公司里一个举足轻重的人物，但他的职位在泰利·威尔逊之下，塞拉尼斯公司每年和雷诺兹的业务关系大约只有2500万美元，主要是销售香烟的过滤嘴材料给雷诺兹公司，但雷诺兹每年要从伊士曼柯达公司购买将近5000万美元的香烟过滤嘴材料。因此，当麦康伯游说威尔逊更多的生意时，威

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔逊，这个没有一点政治头脑的人，直截了当地回绝了他："你们之所以是我们的二级供应商是因为两个原因：质量和服务。"麦康伯气愤极了，说："我决不会在泰利·威尔逊领导的董事会工作。"

弗农·乔丹，前任城市联盟的总裁，在董事会中属于麦康伯—斯迪克特轴心组织的一个成员，他也供职于塞拉尼斯公司董事会，作为Akin，Gump，Strauss，Hauer和Feld开办的华盛顿律师事务所的合伙人之一，乔丹对让他加入董事会的主席很友好，斯迪克特会经常带着乔丹和其他客人到波希米亚去玩，这是公司在北加利福尼亚设立的一个疗养地，这里环境优美，风景宜人，是律师们做一些未雨绸缪事情的一个极好的地方。

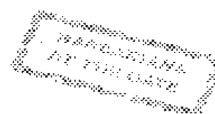
朱厄妮塔·克雷普斯也欠了斯迪克特的人情。她是杜克大学的常任教授也是学校的管理人员，在成为卡特总统的商业部部长之前，克雷普斯在雷诺兹董事会已经成为了妇女的代表，当斯迪克特在克莱斯勒董事会当董事期间，曾帮助克雷普斯成为克莱斯勒董事会的成员之一。斯迪克特让雷诺兹公司为杜克大学捐赠了一大笔钱，为杜克大学做出了杰出的贡献，而这笔捐赠的受托人就是朱厄妮塔·克雷普斯，在杜克大学，她也因此声名大噪，斯迪克特的名字也成了慷慨大方的代名词，并且斯迪克特因其慷慨捐赠而成为杜克大学的名誉教授。

斯迪克特的另一个支持者是格里尔森，他也是在斯迪克特的帮助下进入克莱斯勒董事会的。斯迪克特另一个能指靠的人就是艾伯特·巴特勒，他是温斯顿塞勒姆人，经营家庭纺织生意，巴特勒也是当地的当权派人物，经常在罗灵加普避暑胜地避暑，在奥尔德敦打高尔夫，既是美国第一联合银行董事会的董事又是Wake Forest的董事，当刚加入雷诺兹董事会时，他兴奋极了，但过了一段时间，他觉得雷诺兹董事会也不过如此。

比尔·安德森，NCR公司的主席，斯迪克特认为他是惟一能称得上国际化商人的人，安德森在上海长大，会说好几种中国方言，在二战期间，他在日本监狱里蹲了四年，之后，在战争罪犯审判庭上，他作为主要的证人，在他的作证下，30个日本俘虏被送进监狱。经历过这样的场面，任何关于继任问题出现的风波，对他来说只不过是小菜一碟了。

虽然雷诺兹董事会的权力很大，但一切均在斯迪克特的掌握中。董事们觉得他们虽然可以纵容斯迪克特，但他们对斯迪克特的属下，或者是他的继任者，却没有义务给予相同的待遇，雷诺兹的主管们对董事会成员给予他们的不同待遇愤愤不已，"斯迪克特手里的那些董事，他们什么都懂，就是不懂管理。"埃德·霍里希根多年后回忆道："斯迪克特和他的董事们只是把公司当成满足自我膨胀的工具，"霍里希根对这些董事的不满断绝了他向更高职位发展的机会，"你要记住，他们只为他们自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



己牟利，”人事主管罗德尼·奥斯汀对他的同事说：“他们是老鸨、妓女和皮条客。”

继任者的问题又拖了两年没解决，1983年一个星期六凌晨，奥斯汀叫醒霍里希根让他接了一个电话。斯图尔特·沃森是Heublein公司的前任主席，现在是雷诺兹的董事，在选举委员会成立之前他已经开始为他的人——希克斯·沃尔德伦活动了，委员会已经被他们收买了，奥斯汀说：他已为沃尔德伦所用了，这是匹黑马。

知道这些事情，霍里希根气得暴跳如雷，奥斯汀说事情还没有发展到无可救药的地步，他建议霍里希根：“现在你惟一的希望就是马上和泰利及杰里·朗（烟草业的第二号人物）结成联盟，才能阻止这事的发生。”

那个周末，霍里希根、朗和威尔逊聚在一起决定：必须阻止沃尔德伦的活动，他们觉得最好的办法就是他们要抵制，假如他们同心协力结成一个坚强的联盟，他们就能抵制沃尔德伦。

星期一，威尔逊找到斯迪克特，并交给他一封亲笔信，“我们不能接受希克斯·沃尔德伦成为主席或首席执行官，”威尔逊以代表三个人利益的口气在信中写道，“我们认为选择沃尔德伦担任您的继任者是不很明智的，同时，我们想委员会也许觉得保留公司里一些表现出色的主管对公司将来的发展是非常重要的，如果，要选沃尔德伦的话，那么我们三个人都将离开公司。”很显然，没有烟草业这方面经验的人来做这个职位后果很可怕。信里继续写道，特别是很优秀的候选人就在眼前，而他们却视而不见，“他们都认为我是接任您的最合适的人选，”威尔逊这样写道。

斯迪克特对于他们的要求感到很厌恶，但他又不想失去这三个烟草业的高层主管，更不想让菲利普·莫里斯超过雷诺兹成为全美烟草公司的巨头。于是，斯迪克特叫来了几个选举委员会成员，并给他们看了这封信，很少有人知道这件事，更不知道这封被称之为“午夜信笺”的信，董事们看完后也很气愤。

当他们正焦急地等待着结果时，麦康伯被作为折中人选提名，这件事在公司里一直讨论了几个星期，在4月份举行的公司例会上，经过了马拉松式的谈判后，对沃尔德伦的抵制情绪仍然很强烈。在5月份的一个星期六召开的选举委员会上，斯迪克特终于提出了他所推荐的人选，董事会勉强同意通过了这个人选。之后斯迪克特飞到位于康涅狄格州哈特福德的Heublein公司总部，把这个结果告诉了沃尔德伦，“希克斯，我将要做一件可能会使你不太高兴的事，但我不得不这么做，”斯迪克特说，“我已任命了泰利为公司的首席执行官。”

1983年泰利·威尔逊坐上雷诺兹公司首席执行官的宝座后，开始对公司进行重组。像很多领导一样，威尔逊的工作重心是在消费品这一块，他认为公司将来发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的重点，也应放在这里。1984年他把海陆公司的股票都卖给了总公司的股东，并派乔·阿比利监督这件事，使自己少了一个潜在的竞争对手。同年威尔逊以17亿美元的价格卖掉了美纳石油公司，卖完后石油价格就开始回落。华尔街的经济分析师们对这一举动大为赞赏，并动员人们购买雷诺兹公司的股票，《商业周刊》也在封面插入了赞美的语句，称之为“雷诺兹公司回归消费者之举”。

这确实是明智之举，经历了20世纪70年代的混乱后，雷诺兹公司的烟草业已经开始走下坡路了。1983年，烟草销售量跌至最低点，并且之后每年都要下跌2%。禁烟运动蓬勃发展，到20世纪80年代早期，美国吸烟的人还不到人口的1/3。1983年，联邦政府所征收的烟草税涨了两倍，每包烟的烟税就要16美分。虽然如此，烟草业还是个盈利行业，烟价成倍地增长，但这一行业的人已知道烟草业的黄昏已经到来。为了应对这一不可避免的形势，威尔逊为雷诺兹公司的多元化经营做好了准备。

威尔逊任命霍里希根为公司的总裁兼首席运营官。他们的联盟其实是很脆弱的，但在“午夜信笺”事件中威尔逊欠了霍里希根的人情。现在，霍里希根对威尔逊的反感程度不亚于威尔逊对斯迪克特的反感。当威尔逊碰到一些关于烟草业的问题而需要解答时，他会绕过霍里希根而直接找他的亲信杰里·朗。后来杰里·朗替代了霍里希根的位子成为了国内烟草业的总裁。威尔逊是一个爱在小事上吹毛求疵的人。霍里希根经常回棕榈泉的别墅度周末，威尔逊因此经常责备他。即使霍里希根带着公司的主管一道回家，威尔逊也会认为他们是私人旅游而不是为了公司的事情，并且还责备霍里希根把公司的飞机当成了私家飞机。

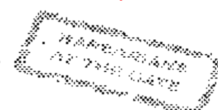
“埃德，你实在是太过分了。”威尔逊说。

霍里希根怒气冲冲地反驳道：“你在怀疑我对你的忠心？”后来公司的审记员要霍里希根补交这些旅游所花费的费用，这笔费用是以最贵的客机票价的两倍之多的价格计算出来的，气得这个“小凯撒”暴跳如雷。

华尔街可能喜欢威尔逊重组雷诺兹公司的想法，但斯迪克特对此反应冷淡，毕竟，威尔逊所做的事情就是在摧毁他辛苦十几年的成果。退休后，斯迪克特在董事会中的影响力依然很大——可能是影响力最大的，他一直关注着雷诺兹公司的内部运作，威尔逊想尽一切办法排挤斯迪克特。斯迪克特的工作和生活都是围绕公司飞机展开的，威尔逊认为斯迪克特的这些旅行都是为了他个人的业务，所以决定要对此收费。退休的主席有权保留一个自己的办公室和秘书，斯迪克特也有一间自己的办公室，但是在市中心的老总部大楼里，远离他所钟爱的“玻璃樊笼”，“斯迪克特将成为我的私生活顾问”，威尔逊说，“当我需要一些可鄙的建议时，我会去问他。”

但斯迪克特也不是那么好打发的，他经常打电话给部门主管询问公司情况，听希克斯·沃尔德伦在电话里发牢骚，以及听他讲讲前Heublein公司同事的抱怨。让

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



威尔逊最心烦的是戴尔蒙特公司新鲜水果部的主管萨米·戈登，他是斯迪克特的亲信，很喜欢做生意。威尔逊认为斯迪克特就是利用健谈的戈登散布反对他的谣言。

戈登的处事方式和威尔逊的人生信仰恰恰相背，这种相背主要体现在程序化的处事方式上。当威尔逊对公司的事情做出重大决策时，他深信如果按正确的步骤行事，结果无疑是正确的，“什么是程序呢？”威尔逊在就职后的第一次公司高层主管会议上说，“程序化能使公司的日常活动进展得更加顺利、有序，能使我们有更多的珍贵时间致力于突发事件。”作为他的首次演讲，这是一次原则性的宣言，这暴露了他的固执和冷漠的个性，也正是这“机械的程序性的处事方式”使他一旦需要盟友帮助时，往往得不到及时的帮助。

威尔逊有空时经常在总部大楼的办公室闲逛，尽量和中层经理交流聊天，但这并不能掩盖他的尴尬和不自然，当他知道公司主管人员的餐厅经常挤满了低层职员时，他制定了一个更高的食堂准入标准，叫“R. H. I. P.”，他解释说：“职位是和特权挂钩的。”

从一开始，威尔逊和雷诺兹董事会成员间的关系就处得并不融洽，董事会成员中没有一个人能宽恕他为赢得主席职位所采取的高压策略，他们也不欣赏威尔逊对待他们的朋友斯迪克特所采取的方式。威尔逊想方设法以他的方式来消除隔阂，在董事会上他给每人发了一份书面文件，在他的时间安排表上，一年中他会和每个股东共进一次午餐，在用餐时，他会记下每一个股东的谈访内容，这样每一位董事都有一本单独的记录册。

对一些很重要的事情，威尔逊感到很无助。约翰·麦康伯一直烦着威尔逊要和他做更多的生意，威尔逊拒绝了，弗农·乔丹要求威尔逊给他更多的法律工作，威尔逊冷冷地回答说，我不懂法律，我不知道哪里需要律师，他让乔丹去雷诺兹董事会咨询一下。和首席执行总裁如保罗·斯迪克特和罗斯·约翰逊相比，他们能使董事会成为他的私人交响乐乐队，而威尔逊却不谙此道。

威尔逊进一步疏远了斯迪克特，并把董事会改为国际咨询董事会，这也正合董事的意。威尔逊把一年两次的会议减少至一次，并撤销了斯迪克特董事会主席的职务，而由董事会成员轮流担任。威尔逊知道所有这些变动，斯迪克特和他的董事会的好友们是不会高兴的，但公司的利润和股票价格一直在上涨，他想不出有谁会对这个结果不满意。

抛售掉美纳石油公司和海陆公司后，威尔逊开始为他最大收购计划做准备，这次收购计划，将会实现他远大的梦想——把雷诺兹公司组建为能与宝洁公司相抗衡的超级消费品供应商。威尔逊创立了一个收购计划筹备委员会，由雷诺兹的职员和华尔街投资银行狄龙·里德公司（Dillon Read & Co.）的代表组成。经过数月的研究，他们提供了三个方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一个进入收购计划的公司是百事公司，在评估中，得了75分，威尔逊最先考虑这家公司，因为他认识这家公司的总裁韦恩·卡洛韦，但韦恩·卡洛韦表现得非常冷淡。他说，“要我主动去找你谈，没门！假如你对我有敌意，那我会和你一直斗下去。”没办法，威尔逊放弃了这家公司。

另一家公司是凯洛格，食品加工业的巨头，在评估中的得分是76分，但它一半的股份由信托公司控制，威尔逊认为信托公司可能会卖给他这些股份。最后一家公司排名第一，评估中得到81分的一家公司，但威尔逊想都没想就拒绝了，因为他不认识该公司的总裁。根据筹备委员会的建议，雷诺兹最理想的合作伙伴就是纳贝斯克标牌公司，其老总就是那个充满活力的、讨人喜欢的加拿大人罗斯·约翰逊。

“啊，你好。”约翰逊说，在这些年里，他已经和威尔逊碰过几次面了。

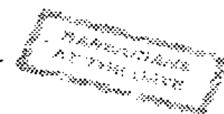
在接下去的一个星期，在曼哈顿市中心约翰逊的办公室里，两位首席执行官一边吃着三明治一边谈着生意，威尔逊讲了他的计划，他说雷诺兹公司为了减缓对烟草业的严重依赖性，他们需要进行一次大规模的收购，而纳贝斯克公司是最合适的收购对象。在他们谈话期间，两个人交换了各自公司的年度报告。

谈话在轻松地进行着，健谈的约翰逊没有立刻做出答复，但威尔逊觉得约翰逊是会接受的，他听说纳贝斯克公司和菲利普·莫里斯公司正相互对抗，唱对台戏。他怀疑约翰逊想卖掉纳贝斯克公司，为了搞定这件事情，威尔逊故意给他个甜头。威尔逊注意到他和约翰逊年纪相仿，他准备65岁退休，威尔逊告诉约翰逊，他打算再干两三年，就不干了，打算退下来。这就暗示在他退休后，约翰逊将会取代他成为联合公司的总裁首选人选。两个人也谈到了一些具体条款，他们同意要是选择合并方式的话，必须互换两家公司的免税股票。在几个星期里，他们对这项计划的各个部分都一一进行了讨论，同时召开董事会，研究这项计划的可行性。

当威尔逊走出约翰逊的办公室时，他觉得他远大的理想马上就要实现了，他兴奋不已。但1985年4月下旬，当他把这件事情告诉董事时，发现他们对兼并纳贝斯克公司的计划不仅很冷淡，有些董事竟然还很愤怒，他们质问威尔逊，这将是雷诺兹公司历史上最大的一次交易，为什么不提前告知董事会成员呢？威尔逊气愤地回答道：理由是他和约翰逊仅仅是最初的会晤，根本没有正式谈及价格、义务。董事们也并不赞成这种免税的合并方式，真要做这笔交易的话，雷诺兹公司应该是收购方。在激烈的责备声中，他们下令威尔逊停止这项计划。

但威尔逊对这个计划依然很有信心，“这事肯定能成，它将会产生深远影响。”在吃中饭时，他很自信地对霍里希根说，“以后罗斯·约翰逊的权力将没我大，我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是收购方，约翰逊在这里只能当副总裁。”

谈判依然在进行着。一群华尔街律师和投资银行的专家被招进了雷诺兹公司，董事们也被告知，雷诺兹公司在原则上已同意收购纳贝斯克，并且以现金支付，剩下的就是价格问题。然而，在商谈期间，纳贝斯克公司的股票价格开始上涨，显然有人把这事泄露给了外界，约翰逊刚好可以利用这个机会从威尔逊那里得到更多的钱。威尔逊说他所能出的最高价格是每股80美元，再高他就不要了。约翰逊回答："80美元一股仅仅是做梦，这个价格是决不可能的。”当威尔逊同意再抛售一些优先股时，僵局被打破。这样每股股票的价格就涨到了85美元，总额49亿美元。除石油工业领域外，这在当时是商业界最大的一次兼并。

约翰逊意识到威尔逊急切想做成这笔生意，他就在一些小事情上做足了文章，如斯迪克特钟爱的那架公司的飞机，雷诺兹公司职员比纳贝斯克公司多享受的优厚待遇等。大部分事情是可以通过协商解决的，约翰逊说，但在待遇方面，所有人应当平等。威尔逊一想起公司的公寓里将要住进饼干厂的高层管理人员就觉得不可思议。但想到他的宏伟梦想，在这件小事情上，他做出了让步。约翰逊坚持要任命他为公司的总裁和首席运营官，在公司里排“老二”，仅排在威尔逊之后，他说只有这样，才能表明纳贝斯克人不是一群被遗忘的人，在这个问题上，威尔逊也做出了让步。

问题是要升迁约翰逊，就不得不让骄傲自满的、脾气暴燥的霍里希根降职，威尔逊轻言软语地和霍里希根讲了这件事，并保证给他一个副主席的职位，是三人领导办公室的主席之一，霍里希根知道他已经没有选择的余地了，想想自己也是统治这个新帝国的统治者之一，他也就勉强同意了。

1985年5月份的最后一天，雷诺兹董事会就一些细节性的问题举行了电话会议。霍里希根被派到澳大利亚视察工作，在路上被戴尔蒙特在旧金山办事处的人拦了下来，也加入了这一次会议。威尔逊在纽约进行了数天的协商之后，终于宣布了公司管理层，“罗斯·约翰逊将担任总裁和首席运营官，”他说，“埃德已同意接受副主席职务。”

“在这里我想听听埃德本人的意见。”Monsanto公司的约翰·汉利问道，“埃德，你能接受这个决定吗？”

霍里希根进行了一个体面的小小演讲，说话的声音优美动听，这完全不符合他的性格，有人认为这肯定是事先写好的稿子，他就照着读一读，好几分钟的演讲，他都在唱高调，说为了大家的利益，为了使大家过得更好，他可以牺牲他自己。霍里希根讲完后，威尔逊在电话里宣布，主席团成员由威尔逊和约翰逊组成，他并没有提霍里希根。

在董事会结束时，霍里希根对威尔逊说：“会议结束后，你给我打个电话。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“好的，埃德。”威尔逊回答道。

霍里希根一个人坐在办公室里，他哭了，所有的愤怒、尴尬都变成了眼泪顺着脸颊流下来，当威尔逊后来打电话过来时，他还是泪如泉涌。

“我真不敢相信刚才在电话里说话的人是你。”霍里希根心潮澎湃，“在你办公室里我们不是都讲好了吗？”威尔逊正是利用了他的“好心肠”，“狗娘养的。”他骂道。

“你冷净一下，埃德，你冷静一下。”

“我不能冷静，”霍里希根叫嚷道，“除非你能改变这一切，让我当主席，否则我会把你和我的谈话内容公之于众，我刚才在董事会上所有的话全部作废，你自己考虑考虑，我会在办公室等你的回话。”

威尔逊打电话给约翰逊告诉他主席团中必须包括霍里希根。约翰逊对威尔逊的骗局和雷诺兹公司内部的政治斗争一无所知，他爽快地同意了。接着威尔逊把这个消息打电话告诉了霍里希根，并对约翰逊高唱赞歌，说他有大局意识，能屈能伸，但霍里希根认为约翰逊也参与了“对他的侮辱”。霍里希根对约翰逊怎样在纳贝斯克标牌公司篡夺权力的事情非常清楚，他估计约翰逊会在公司兼并之前就排挤掉自己。“泰利，祝你好运”，霍里希根说：“罗斯·约翰逊18个月后将会取代你的位置，请记住这点。”

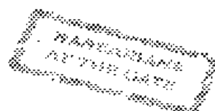
“你见鬼去吧！”威尔逊反驳道，“是我们兼并它，只有在我退休后，这才成为可能。”

“哼，还不知道是谁兼并谁呢，见鬼。”霍里希根对此嗤之以鼻。

几天后，当两家公司完成兼并时，兴高采烈的威尔逊在华盛顿参加了福特剧院的庆典。在剧院，他们碰到了约翰逊的好朋友、美国运通公司的吉姆·鲁滨逊，他是土生土长的亚特兰大人，夏天经常去他母亲家罗灵加普度假，因此，对纳贝斯克公司和雷诺兹公司都很熟悉。事实上，在兼并的协商过程中，约翰逊曾详细咨询过鲁滨逊，“你会喜欢罗斯的。”鲁滨逊操着南方口音说，“他是个好人，我相信你们会相处得很好。”

虽然公司内部暗流涌动，但表面上，公司合并后的几个星期，一切都显得那么平静。因为是雷诺兹公司收购纳贝斯克，合并的消息给温斯顿塞勒姆的人们带来了快乐，当地的人都以能控制一家北方的大公司而自豪。惟一反对的声音来自霍里希根，他经常对纳贝斯克主管所享受的优厚待遇向威尔逊打抱不平，如劳里·约翰逊经常和约翰逊一起出外旅游，而这在公司规章中是明令禁止的。“罗斯·约翰逊是条毒蛇，一条狡猾的毒蛇”，霍里希根对每个人都这么说，“有一天我们肯定会为找了这么个人而后悔的。”泰利和帕特·威尔逊为欢迎约翰逊一家落户温斯顿塞勒姆举行了一个中餐聚会，埃德和贝蒂·霍里希根竟然都缺席了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不久，约翰逊对霍里希根就产生了敌意，虽然一时约翰逊也拿他没办法，“我是决不会让霍里希根向我汇报工作的，”约翰逊对他的朋友说，“我不喜欢他，我也不相信他。”有时，约翰逊会想，这个霍里希根是不是Heublein公司的那个卖白酒的商贩啊。约翰逊对霍里希根了解越多，就越不相信他，“我来管理这家公司时，我要使埃德成为一个行尸走肉。”约翰逊发誓道。

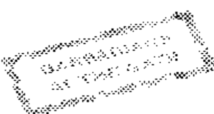
除霍里希根外，约翰逊在雷诺兹公司受到了员工的欢迎，由于是惟一的一个纳贝斯克公司的高层主管，约翰逊迁居到温斯顿塞勒姆，在奥尔德敦高尔夫球场的旁边他买了座大房子。有人说约翰逊是一个从不认输的人，“我知道他们都在说这家伙什么，但他们说的未必都正确。”罗德尼·奥斯汀脱口而出，“但我认为他确实很棒。”刚到温斯顿塞勒姆的几个星期，约翰逊都在全力以赴地适应新环境，先是开吉普车绕着城市跑了一圈，然后邀请人们共进午餐，接着又参加了北卡罗来纳州动物学协会的活动，并加入了该董事会。大多数温斯顿塞勒姆人都深受感动，但也有例外。金尼·多德尔，雷诺兹公司财务员约翰·多德尔的妻子只用了几个词评价约翰逊："二手车销售商”。

随着时间的推移，两个组织间一些巨大的区别显现出来了。雷诺兹公司股民服务部门的主管雷金纳德·斯塔尔飞到新泽西和纳贝斯克公司的主管进行第一次会晤。一下飞机，虽然来接他的是两辆白色的大客车，但车窗却被烟熏得乌黑，“真不可思议，他们真有点像黑手党。”这个在雷诺兹公司工作了30年的老职员说："这也太夸张了，看到这些东西我真感到惭愧。”

威尔逊在纳贝斯克公司的第一次会议也不顺利。当他走出雷诺兹飞机到达莫里斯敦时，他正吸着烟。“嘿，这里禁止吸烟。”纳贝斯克公司机场管理主管琳达·高尔文朝着威尔逊大声嚷道。威尔逊吓了一大跳，赶紧把烟扔到地上，踩灭了烟头。在返回公司的飞机上，雷诺兹公司的新闻官南茜·霍尔德把威尔逊拉到一边，小声对他说："泰利，你得小心点，标牌公司合并了纳贝斯克公司，但现在消失的却是纳贝斯克公司。”保罗·博特笑道："南茜，别傻了，泰利才不像你那么笨呢。”

两家公司的产品也混在一起销售，有人说这太可笑了，简直让人难以接受。起初，纳贝斯克公司的一个牌子，弗莱希曼牌人造黄油计划要和美国心脏协会搞一次营销活动，鼓励消费者不要吸烟，当霍里希根知道时，他火冒三丈，不久这次活动就被取消了。约翰逊对纳贝斯克公司的健康理念和雷诺兹的“死亡消费”的联合倒不以为然，但对纳贝斯克的顽固派来说，这可不是件开玩笑的事。假如头脑愚笨的纳贝斯克公司的面包师会嘲笑标牌公司的白酒销售经理是“酒鬼”的话，那么他们更害怕加入这家烟草公司。在华盛顿，RJR纳贝斯克公司组建了两个政治运动委员会，一个属于雷诺兹公司，一个属于纳贝斯克公司，但没有一个纳贝斯克公司的职员希

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



望他们所做的努力结果成了烟草公司的游说团。

约翰逊和大部分纳贝斯克标牌公司的董事会成员之间的关系真是如鱼得水，相处甚欢，但来到雷诺兹公司后，他立即感觉到威尔逊和董事间的关系非常紧张。在参加完合并后召开的第一次董事会，他们的那种小集团倾向，以及遇事暴躁都给约翰逊留下了深刻的印象。在这边，斯迪克特，麦克康伯，乔丹和克雷普斯挤在一起神秘地讨论事情，而另一边威尔逊因听不到他们谈什么，在大声抱怨这些董事。“威尔逊不喜欢他们，他们也不喜欢威尔逊。”约翰逊回忆道，“很显然他们间有很多裂痕。”

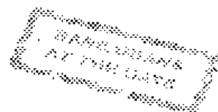
有五个纳贝斯克公司的董事，包括安迪·塞奇加入了RJR纳贝斯克公司的20人董事会。这五人其中有一人就是总部在康涅狄格州的燃气工程公司的主席查尔斯·休格尔，他看上去很和蔼。在加入董事会后不久，一次他和威尔逊坐在一起吃中饭时，威尔逊在他面前很具体地讲述了每个董事的特点及毛病时，休格尔奇怪极了，他想：“为什么威尔逊要告诉我这些？这家伙这么做的目的是什么呢？”

就实际操作来说，在这之后就是雷诺兹和纳贝斯克大规模生产线的合并，新公司对消费者有了更大的支配力，在超市里有了更多更好的货架，对批发商的折扣打得更低了。威尔逊相信，只要按照他所钟爱的程序化方式办事，成功是必然的。他设立了一个部门专门研究合并后的市场安排，交叉管理等问题以及探寻一切能够挖掘巨大市场潜力的办法。假如说斯迪克特的梦想是能和国王走在一起，那么威尔逊的梦想就是能成为哈佛商学院案例教学中的英雄。

当然，约翰逊手下的那帮“快乐男人”也承认威尔逊决不是一块儿好啃的骨头。呆在纽约纳贝斯克公司的大楼里，这帮“快乐男人”们发现要想和远在温斯顿塞勒姆的老板们讨价还价，根本是不可能的。在威尔逊的管理下，任何策略的变动，从做广告到变换饼干的外包装盒，都需要无数的签字和几个星期的等待。一个工作小组正在研究如何把远距离通信和计算机系统联结起来，从而把整个帝国都连在一起，对威尔逊来说，这是一个能大规模提高工作效率的办法，而对纳贝斯克公司的人来说，这简直是场噩梦。纳贝斯克公司糖果部的主管约翰·戈兰说：“我们就像被联邦政府买走了一样。”

和约翰逊分开后，跟了约翰逊多年的助手变得局促不安起来。在威尔逊手下干了仅仅6个月，好几个人都打算离开。纳贝斯克公司的财务主管埃德·鲁滨逊正考虑离开RJR纳贝斯克公司，接受食品连锁公司A&P的高职位。彼得·罗杰斯也决定辞职离开。纳贝斯克公司的人事主管安迪·巴雷特也在他自己的国家英格兰找了份工作。鲍勃·卡博内尔抱怨为什么非要先举手才能去洗手间。马丁·埃米特在两家公司合并前就已经离开公司，虽然薪水册上还保留着他作为加拿大纳贝斯克公司主席的名字。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰逊飞到了纽约，让他的朋友们耐心点，并向他们保证，事情会有所好转的。但约翰逊自己也明白，要长时间留住他们是不太可能的。在约翰逊面前，他们甚至都不想隐藏那种被疏远，孤立无助的情绪。合并后，一次在黛娜高尔夫锦标赛上，一个退休的德尔·蒙特（Del Monte）公司主管经过别人介绍认识了埃德，并尽量制造轻松愉快的谈话氛围。

“你原来是属于RJR公司还是纳贝斯克公司？”这人问道。

“都不是。”鲁滨逊回答道，“是标牌公司的。”

这些“快乐男人”对一切都感到非常失望，意志消沉，约翰逊看在眼里，急在心里，他让迈克·马斯特普尔举行一个宴会以纪念亨利·弗格尔离任10周年。宴会于1986年5月份在纽约的布鲁克俱乐部举行，约翰逊邀请了他的十几个同僚以及在1976年那次公司巨变中支持约翰逊的董事会成员。这群“快乐男人”轮流站起来大声朗读董事会备忘录，掀起了一阵阵喝彩声，接着他们又站起来讲弗格尔的笑话，又激起了一阵阵哄笑。当然，他们喝了很多酒。宴会结束时，约翰逊给每人发了一块雕刻着“10-5-1”几个数字的纸压，意思是说：10年时间推翻标牌公司，5年时间兼并纳贝斯克公司，那么雷诺兹公司我们1年就可搞定，结论就是：目前的这种压抑即将过去。

同时，约翰逊想尽一切办法，竭尽全力讨好泰利·威尔逊。但这并不是件容易的事，因为这两个人性格脾气完全相反。威尔逊可不像鲍勃·谢伯利一样，是个不容易被打败的人。威尔逊要求每个高级主管都要上交接下去三个月每天的时间安排表。威尔逊自己的时间表在下个季度是以“每一分钟”计算的。约翰逊的时间安排表，可以这么说，是随着每分钟在变化的。就在短暂的一瞬间，他可能在黄昏时刻已经离开温斯顿塞勒姆，飞到纽约去吃晚餐了。威尔逊喜欢呆在小船上，一人静静地度周末。而约翰逊则喜欢叫上他的那群“名人”朋友举行一个周末聚会，然后邀请一两个食品家或杂货部的主管参加，他们的任务是买单。威尔逊对约翰逊惊人的消费账单有点不太高兴，他拿着一张约翰逊在科罗拉多乡村俱乐部周末消费的13 000美元的账单找到约翰逊，问他这么多的投环套物游戏是怎么回事时，约翰逊就以他那套精美的理论作答，说比起这个聚会对食品杂货部主管的受益程度，这点小消费根本算不了什么，“几百万美元”他嘲弄的说，“转瞬间就消失了。”

对于威尔逊来说，他很害怕约翰逊会像电视商品推销员一样大声嚷嚷：“我们不能低价出售。”约翰逊总会提出一些新奇的主意，这和威尔逊所喜欢的那些点子是完全不同的，虽然有些主意很吸引人，但第二天，约翰逊就会改变主意。

但约翰逊的一个想法却打破了威尔逊平静的心绪。合并完成之后不久，很多烟草公司都遇到了官司的麻烦，很多人指控烟草公司和烟民的死亡有直接关系。原本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

稳健上涨的雷诺兹股票，到20世纪中期时，足足下跌了10个点。约翰逊冲进威尔逊的办公室："泰利，我们确实应该考虑杠杆收购方式。"

威尔逊冷冷地看了约翰逊一眼，对杠杆收购他很了解，但对这种收购方式他一点也不喜欢。"罗斯，"他说，"我根本就没考虑过这个主意，"接着威尔逊给约翰逊讲了一通在这样的情况下，公司怎样赢得诉讼，以及如何使烟草股票恢复上涨走势的理论，"我知道这段时间会比较难受，"他说，"但这都是暂时的。"

虽然他们的行为方式上存在着很大的差异，但威尔逊和约翰逊在公司经营的问题上却很少有意见相左的时候。威尔逊欣赏约翰逊快速的反应能力，在实施预定的纳贝斯克和德尔·蒙特的联合计划时，约翰逊是他老板的得力助手。约翰逊也强调了解雇萨米·戈登的重要性，他是一个香蕉商，和斯迪克特的关系很近。在大部分公司主流业务的合并完成后，公司决定抛掉一些业务，对于哪些应该抛，威尔逊和约翰逊很快就达成了共识。加拿大食品公司是其中之一，戴尔蒙特冷冻食品业是另外一个。约翰逊都出色地完成了对这些公司的抛售。

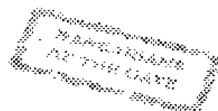
威尔逊对约翰逊非常满意，他鼓励约翰逊去接触董事会成员。斯迪克特最初认为约翰逊是一个很圆滑，不太可靠的人，但和约翰逊共乘了一趟去大西洋彼岸的飞机后，威尔逊对他的随从说："你看，约翰逊也不是那种很坏的人。"其他一些董事已基本上接纳他了。和以前脾气暴躁的老板亨利·弗格尔相比，约翰逊显得随和多了。威尔逊在为什么加拿大食品公司不适合这个战略性的计划，因此要抛售掉的问题上，接连讲了五个原因，而约翰逊只用了一句话很简单形象的把这件事告诉了董事："这个业务再做下去的话，银子不是在我们的口袋里，而是都落入了可口可乐和百事可乐的口袋。"

在背后，约翰逊总会开威尔逊的玩笑，并给他取了个绰号叫"计量球"，没有人知道这是什么意思，但显然这不是一个可爱的绰号。去纽约的途中，约翰逊讲了威尔逊的很多坏话，还谈及多灾多难的烟草业，他对那群已丧失斗志的密友说："只要你们听我的，我们一定会把菲利普·莫里斯赶下台的。""这让我想起了拳击手，他其实已经被打得头破血流了 ，在打完最后一局走到拳坛的角落休息时，他对其他人说，'他一拳都没打到。'教练则告诉他：'好，看着裁判，到底是谁把谁打倒了。'"

对于雷诺兹的主管和董事们来说，第一次在棕榈泉的那次活动在他们心里激起轩然大波，在接着举行的"黛娜之夜"庆典上最出彩的节目是弗兰克·西纳特拉的清唱，还有鲍勃·霍普的笑话。

雷诺兹公司的职员还从没有参加过这些项目。这么多年来公司一直在赞助体育项目，但都在赛车项目上。而一个星期以来进行的高尔夫球赛，所设的奖品有：纳贝斯克公司的高尔夫球鞋、网球衫、宝丽来相机、CD播放机，对于这些奖品受邀请

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



来参加的人都能放在赠送的手提箱里带走。在黛娜高尔夫球赛，威尔逊和斯迪克特之间本来已经很紧张的关系雪上加霜。因为在乘RJR飞机回家的路上，斯迪克特竟然没有座位，一路站着，他对威尔逊心里充满了怨气。三个月后一个早上斯迪克特心里的这团怒火终于燃烧起来了，那天他坐着车到温斯特塞勒姆市中心的办公室，他发现在惠特克公园烟草厂的附近又立起了一座新大楼，“那是什么？”斯迪克特问司机艾迪。

“那是他们即将用来生产无烟雪茄的大楼。”艾迪说。

“什么？”斯迪克特吃惊地大声问道。

斯迪克特立刻去找威尔逊，质问他这是不是真的，威尔逊当然承认了公司正在秘密开发的一种突破性的产品，一种高科技产品，无烟雪茄，威尔逊说在不久要召开的董事会上他将告诉大家这件事。斯迪克特感到非常震惊，开发这样的产品竟不咨询董事会，这有点太过分了。

“你们已经做了多长时间了？”他问。

“从1981年就开始了。”威尔逊说，“已经有5年了。”

“为什么那时不告诉董事会这事？”斯迪克特问。

“因为这个产品要经过多年的实验，我们对这个产品能不能研制出来心里也没底。”威尔逊回答道。

威尔逊根本不相信董事会对这个计划会保密，这一点他没说。为了避免召开董事会经董事同意这个过程，这项开发项目的基金是他一点点从公司账务中提出来而积攒起来的，这点他也没提。

游乐场牌雪茄，就像这名字一样，确实是个革命性的产品，后来又称为总理牌。这种无烟雪茄是威尔逊抗击禁烟运动潮流的一个秘密武器，他想用这个武器打击万宝路烟，扭转烟草业衰退的局势。总理牌雪茄在外形上，和一般的香烟很相似，但里面却只含有少量的烟草，吸烟者点燃有木炭的那一端，进行加热，而不是燃烧，因为里面有烟草和香精，这整个过程几乎没有烟，它没有焦油，只有一小部分分馏物，事实上，这种化合物与癌症息息相关，威尔逊希望这种烟能使烟民不再戒烟，使以前雷诺兹公司的烟民重新回来吸这个牌子的烟。

虽然有可能成功，但董事会对威尔逊未经他们同意，擅自做这种马拉松式的事情，感到非常气愤。1986年7月在纽约召开的董事会上，董事们让威尔逊做出解释。威尔逊全副武装，首先让他的烟草业主管详细描述了总理牌烟的特点。接着威尔逊给每个董事发了一根，让他们尝尝，艾伯特·巴特勒吸了一根，但觉得这烟无论是闻起来，还是吸着，都不尽人意。不久威尔逊因为这难闻的烟遭到了更多的责难。

“为什么不尽快告诉我们这件事？”朱厄妮塔·克雷普斯严厉地问道。威尔逊又

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重新讲了一遍他和斯迪克特解释的理由，但克雷普斯并不买账，“你能相信从事这个项目的数百名公司职工，你能相信与你一起工作的十几个广告部的广告人，你能相信外面的供应商和自然科学家，但你惟独不相信我们。”她说，“我个人永远也不会原谅这件事。”

其他董事也一个个附和着克雷普斯的说法，然后又说了各自知道的事情。例如，Heublein公司的斯图亚特·沃森说出了威尔逊打算卖掉肯德基的事，他觉得董事会对这件事肯定也不知道，“你相信过我们吗？”斯图亚特问道，“你相信过我们吗？”

其中斯迪克特联盟的两个人，罗恩·格里尔森和约翰·麦康伯带着从审计委员会的朋友那儿听说的事，也加入了谈话中。威尔逊在总理牌雪茄的开发上秘密投资的6800万美元已经大大超过了董事会所制定的花费限额。两个人一起质问威尔逊，为什么没把这事告诉审计委员会。会议开了很长的时间，董事们停在Grand Army广场的车子，也因超时被警察拉走了。会议结束时，做出的结论是该项目暂且同意继续下去，因为已经投资了这么多钱，又不可能轻易取消。而泰利·威尔逊也用完了他留在董事会成员中的那最后一笔可怜的政治资本。

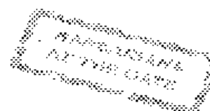
与威尔逊共事了一年后，约翰逊已经名声在外。出乎意料的是约翰逊给很多董事打电话，告诉他们说他打算离开雷诺兹，可能会去一家英国食品公司——比彻姆公司当老总。约翰逊对每个董事都说不要拦他，他也没办法，两家公司成功地合并之后，他的任务已经完成。约翰逊说，公司里只能有一个首席执行官，而威尔逊是大家选出来的，现在他该离开了。“不要那么急吗，”其中一个董事查利·休格尔说，约翰逊早就预料到了他会这么说：“你也有可能拥有这个位置的。”

休格尔邀请罗斯和他的夫人劳里到新罕布什尔州的避暑胜地。两个男人坐在房子的门廊里谈了一夜，他们讨论了约翰逊的每个选择，他们也分析了董事会的每一个成员，他们喝了很多酒，在早上4点钟，他们决定约翰逊应该取代泰利·威尔逊。

接下来的周末，休格尔又邀请了斯迪克特过来，斯迪克特的家就在旁边，他们也在房子的门廊里进行了一次推心置腹的长谈，休格尔对斯迪克特的领悟能力一点也不惊奇。约翰逊决定亲自去拜访斯迪克特，为了不让威尔逊知道，他坐美国运通的飞机到新罕布什尔州。“到了，”当约翰逊走进来时，休格尔说，“我们正在想你怎么这么晚还没到。”

不久斯迪克特又拉上了麦康伯，麦康伯也认为赶走威尔逊真是个绝妙的主意。他和斯迪克特准备把约翰逊的事情和董事会中几个资格比较老的董事商量一下。休格尔则做原纳贝斯克公司的董事这边的思想工作。而像安迪·塞奇，鲍勃·谢伯利，还有吉姆·韦尔奇，几乎都不用怎么说，他们就同意了，因为他们都是约翰逊的热心支持者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一切准备就绪后，约翰逊在旁边静静观望，斯迪克特和麦康伯很热心地把约翰逊的事情告诉了其他董事。“我们又不能失去罗斯，”麦康伯说，他指出要是约翰逊离开的话，万一有什么紧急情况，他们只有埃德·霍里希根一个人能依靠了，“那我们何不解雇泰利呢？”接着在8月份的第一个星期，约翰逊告诉威尔逊他打算辞职，威尔逊很吃惊，他也不想失去约翰逊。经过一阵激烈的思考之后，威尔逊注意到下个星期要召开报酬委员会会议，他说，要是有这个必要的话，我将在这次会议上讨论我的退休时间，我非常高兴把我的退休时间从1988年6月提早到1987年底，想着这件事还要一个星期才能解决，他飞到佛罗里达的家，呆了几天。

在家里，当威尔逊接听了他的同党打来的电话后，他再也坐不住了。他听说他的死对头正在紧锣密鼓地筹划推选约翰逊当公司的头以取代他的位置，他害怕极了。他给约翰·梅德林打了个电话，他是美联银行的老总，也是威尔逊安排进董事会的两人中的一个。“是的，是发生了这件事情，”梅德林说，“我希望能帮你，但你确实遇到了大麻烦。”

接着威尔逊打电话给休格尔，他认为休格尔是这次约翰逊运动的发起人。威尔逊心里想着是不是应该给斯迪克特打个电话呢？

“他帮不了任何忙。”休格尔讥笑道。

那么麦康伯呢？“找他没什么意义。”休格尔说。后来他又直截了当告诉威尔逊：“你拉不到选票的。”

最后威尔逊给弗农·乔丹打了个电话，但也没用。“这次你已经失败了，”乔丹说，“你最好想一下怎么体面地下台吧！”在接着的这个星期的例会上，威尔逊提出了辞职。威尔逊拿着豪华的一包东西静静地走了：一次性给予了325万美元的报酬，到1987年底正常退休之前这段期间每月工资和奖金总共130万美元，然后每月的退休金总计60万美元。董事们还给了他一些优厚的待遇：一间办公室一个秘书，房子周围的安全系统，一部汽车电话和公司公寓的使用权。对于他的离任，在向公众宣布时董事会又编了一个理由，说这是为了满足威尔逊长期以来一直想早退休的心愿。

在接下来的董事会上，几乎没费多大劲，罗斯·约翰逊便被任命为RJR纳贝斯克公司——20世纪美国最大的工业公司的CEO。“是啊，”泰利·威尔逊后来抱怨说，“是他们整了我。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第3章

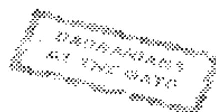


罗斯·约翰逊成为了RJR纳贝斯克公司的总裁，他崛起的速度之快令人眩目：1984年成为纳贝斯克公司的CEO，1985年完成雷诺兹—纳贝斯克公司的合并，1986年成为了RJR纳贝斯克公司的CEO。要是他在此停下脚步，满足于当北卡罗来纳上流社会的绅士的话，那么历史对他职业生涯的描绘就会截然不同。约翰逊是个不甘寂寞，敢于创新的人，他以他的方式改变了世界，改写了他的历史，雷诺兹烟草公司在一年内生产了10亿美元产值的产品，而且还是用现金结算的，这么多的钱可以实现一些最疯狂的计划，也可以掩盖最大的失误："10亿美元，"约翰逊经常神色凝重，带着敬畏的口气说，"这么多钱你一年都花不完。"

在死气沉沉的温斯顿塞勒姆，约翰逊就像一部高度运转的发动机停在了温斯顿塞勒姆拥挤不堪的停车场上。在威尔逊手下干时，约翰逊处事低调，避免惊动当地人。1986年秋天，当他控制了RJR纳贝斯克公司后，甜蜜的生活结束了。第一步行动是对付埃德·霍里希根。就在约翰逊当上首席执行官几天后，霍里希根走进约翰逊的办公室提出辞职。经历了一年的内部纷争后，他决定在被约翰逊解雇之前离开公司。但约翰逊拒绝接受霍里希根的辞职，这让霍里希根感到很吃惊。"不，我不同意，"约翰逊说，"我需要你。"

因为约翰逊清楚地知道，对烟草业，他是个门外汉，对此一无所知，他必须有一个懂并做过烟草业的人来帮助他。尽管过去两人之间发生过很多不愉快，但约翰逊还是决定能帮助他的人就是霍里希根。霍里希根对原来约翰逊的纳贝斯克公司的密友能拥有豪华的纽约公寓而愤愤不平，现在约翰逊分给了他一套最豪华的公寓，就在博物馆城，现代艺术博物馆的楼上。威尔逊在任时，曾让霍里希根支付周末去棕榈泉旅行的费用，现在不仅由RJR纳贝斯克公司来为他的旅行买单，而且约翰逊还让霍里希根使用他的私人G-3飞机。在公司的所有飞机中，这架飞机是最好的，约翰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



逊告诉霍里希根，他随时都可以用这架飞机。约翰逊还允许霍里希根去棕榈泉租一辆公司的车，霍里希根心存感激地租了一辆劳斯莱斯车。而且，霍里希根还可以独立经营雷诺兹烟草公司。霍里希根这么迅速地就成为了约翰逊的朋友，当地的一些长舌妇也感到震惊。

接着约翰逊就开始在雷诺兹老顽固中驱除异己分子。财务总监格温·吉莱斯皮被解雇了，取而代之的是纳贝斯克公司的埃德·鲁滨逊。会计约翰·多德尔同意提前退休，由纳贝斯克公司的麦克·贝恩斯接任。人事部主管罗德尼·奥斯汀被解雇，由纳贝斯克公司的安德鲁·巴雷特取代。当约翰逊告诉公共关系部的主管罗恩·萨斯纳去纽约监督整个公司的发展时，他觉得自己幸运极了，但霍里希根看不惯萨斯纳，约翰逊知道后，立马解雇了他，而由纳贝斯克公司的迈克·马斯特普尔担任。在这长长的人事表上，雷诺兹人都被扫地出门，而他们的位置都由约翰逊的同党原纳贝斯克公司的人占据了。

当温斯顿塞勒姆人开始注意到这些奇怪的事情时，约翰逊的麻烦也开始了。原来约翰逊在威尔逊手下当公司的“第二把手”时，当地人并没有注意到他，现在，当地人都很反感他。为此约翰逊雇了个保镖，这在雷诺兹历史上是从没有发生过的。这个保镖的名字叫弗兰克·曼西尼，一个矮胖的纽约前警察，当地人叫他“胖子”。

约翰逊用曼西尼仅仅是为了保卫雷诺兹的安全的。一天泰利·威尔逊看到一个人鬼鬼祟祟地在他家门前转来转去，背上还背着枪，他十分惊愕。威尔逊上前询问原因，那人说他是个警察，负责下班时期这一地带的安全，斯迪克特也住在这一带。“好了，我不喜欢你站在我家房前，”威尔逊说，“我什么都不害怕。”知道这件事情的人都被搞糊涂了，在温斯顿塞勒姆这么个小城，治安还不至于坏到这个地步吧。

当约翰逊对公司的控制稳固后，他又一反常态。几乎每个周末，他都会开着飞机去一些高尔夫俱乐部、佛罗里达或是曼哈顿，或是其他地方。斯迪克特也开始参加这些活动，在约翰逊领导下的RJR纳贝斯克公司传统的旧的雷诺兹价值观体系已发生了改变。

数年来，由雷诺兹高级主管慷慨地捐赠成立了很多机构，如鲍曼·格雷医学院就是用这笔捐款建立起来的。约翰逊的一个伟大创意就是Pro-Am高尔夫锦标赛，赚来的钱赞助韦克福里斯特高尔夫球队。约翰逊还组织了当地公路赛车，并继续给北卡罗来纳州动物园协会的董事会捐资，而且由他出头组织了一次集资运动。

在这个小城里，引人注目的还有约翰逊的妻子。在奥尔德敦，已婚妇女经常聚集在午餐的餐桌边品头论足：你们听说过最新的老总夫人吗？她们叫她“纸托蛋糕”。劳里·约翰逊虽然已年过30，但她看上去依然身材苗条，皮肤白皙。传统的雷诺兹夫人穿着保守的服装，都是浓妆艳抹，而劳里则经常穿一身运动服，走路蹦蹦跳跳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，看起来像个加利福尼亚少女。传统的雷诺兹夫人玩桥牌，劳里却是个打高尔夫球的高手，她的球能击得和男人一样远。

她想方设法融入这里的生活，她成了北卡罗来纳艺术学校的托管人，当国际咨询委员会到温斯顿塞勒姆时，劳里组织了一个购物团，带着这群人到柏灵顿附近的购物中心去购物。来自世界各地的公司职员的妻子们，还有挪威王妃，一个个手里都提着购物袋离开了温斯顿塞勒姆。如果要问劳里哪一件事她最擅长的话，那就是购物。

有些事情真是没办法，约翰逊一家只能一笑置之。当约翰逊把韦克福里斯特高尔夫球队最好的球员带回家时，流言已经开始传开了。当年轻的球员住进了约翰逊家的地下室时，有人谣传说这个球员和“纸托蛋糕”偷情时被人抓了。每次约翰逊到外地出差，那群爱嚼舌头的人就说“纸托蛋糕”正和奥尔德敦高尔夫职业球员搂在一起睡觉。当这些流言传到约翰逊一家人耳朵里时，劳里总会哭着给纽约的朋友打电话，很多人都不能理解住在小城里的人的这种烦恼，但吉姆·鲁滨逊的妻子琳达对这种感觉却深有体会。鲁滨逊一家和约翰逊一家一起去罗灵加普度假，在那个地方可以了解温斯顿塞勒姆的一些公共设施，“要是我们不喜欢住在温斯顿塞勒姆的某个人的话，我们就让他出汗。”一个罗灵加普的妇女偷听到了，说：“我们要让约翰逊一家人为每件事出汗。”

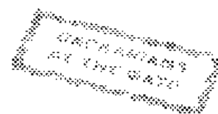
11月，紧崩的弦终于断了。《温斯顿塞勒姆日报》的编辑看到公司管理层名单的变化和管理层内部的动乱，怀疑到底是雷诺兹公司兼并了纳贝斯克公司，还是纳贝斯克公司兼并了雷诺兹公司。“看来我们还是低估了这个饼干巨头的胃口，”这个编辑说。约翰逊已经忍无可忍，虽然他已经做了最大的努力掩饰真相，但是他憎恶小城生活，在这里他根本不能施展拳脚，他讨厌合并后发生在公司里的勾心斗角。在水晶宫里的公司职工经常和市中心烟草部门的人发生口角，处理他们的这些口角争斗，约翰逊简直是烦透了。

最糟的还是居住在温斯顿塞勒姆。“你会不停地碰见相同的人。”约翰逊和纽约的朋友说。约翰逊根本不想见当地人，他希望和吉姆·鲁滨逊或者马蒂·戴维斯这些人在一起吸烟。霍里希根会讲笑话，虽然是苏格兰笑话。还有美联的约翰·梅德林也很风趣。但那群“快乐男人”，在城市长大的北方佬，还有那些老外，他们都不愿意迁到南方来。

“你住在有14万人口的小城里，其中有1.7万人在你的公司里工作，还有1万人是退休员工，在这种地方，你简直不能呼吸。”约翰逊回忆道。

对约翰逊来说，这似乎只有一个结论：那就是搬迁。但迁走RJR纳贝斯克的总部就像是拿着匕首刺向温斯顿塞勒姆的心脏，杀死自豪的温斯顿塞勒姆城。约翰逊也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



知道这一点，但还是开始仔细地选地址。首先一群和约翰逊关系亲密的顾问开始谨慎地选择新址，纽约当然是首选城市之一，但是它离温斯顿塞勒姆很远，而且肯定会惊动董事会，董事们的情绪约翰逊还是会考虑的，而且雷诺兹的老一代人肯定不会同意搬到纽约。要是不惊动董事会，那么必须要有一部分人留在那里。达拉斯是约翰逊心里理想的城市，那里充满了赚钱的机会和流落异国的人，也刚好在棕榈滩和韦尔中间，约翰逊退休后就想去那里安度晚年。但是他觉得这是个衰退的城市，石油业破产，足球场上也已经没有了达拉斯牛仔队的身影。

亚特兰大也很吸引人，像达拉斯一样亚特兰大也是个移民城市，充满了竞争和挑战，它离温斯顿塞勒姆很近，这一点倒是说服董事会的一条很好的理由。那年秋天，在伦敦的一个晚上，在查尔斯大使为女王举行的晚宴上，约翰逊碰到了一个熟人——可口可乐公司的老总唐·基奥。当基奥的妻子让大家肃静听女王陛下讲话时，基奥会心地确认了亚特兰大。

就在亚特兰大地点选好后，约翰逊开始做董事会的工作，“公司和烟草都在一个镇上。”他对艾伯特·巴特勒说，“这不利于两者的发展。”这样把巴特勒争取过来了，约翰逊同时也争取到了约翰·梅德林的支持。美联银行刚在亚特兰大收购了一家大银行，正致力于两个总部的建立。梅德林很清楚每个城市的好坏。

最大的障碍可能就是斯迪克特，水晶宫是他的荣誉和骄傲。约翰逊猜想斯迪克特心底里最大的愿望就是这幢建筑有一天会以他的名字命名。金钱可以解决一些问题。约翰逊把斯迪克特每年的咨询费从185 000美元加到了250 000美元。接下去该由名誉来发挥作用了，约翰逊让斯迪克特当上了国际咨询委员会的主席，并保证让他重新拥有威尔逊之前的那段辉煌，并给斯迪克特中心下属的鲍曼·格雷医学院提供了600万美元的捐赠。不久斯迪克特也就同意约翰逊搬迁的计划，加上三个当地的董事支持，约翰逊要获得其余董事的支持就比较容易了。

但在董事会通过这项议案前，《亚特兰大宪法报》刊登了这条新闻，在温斯顿塞勒姆卷起了一场大风暴，这都在约翰逊的预料之中。《温斯顿塞勒姆日报》在发表的文章中说，请董事会再慎重考虑一下，想一想建立了这家公司的当地工人以及领导公司走向辉煌的当地人，“公司就像棵大树，只有生长在根植它的土壤里才能发展壮大，繁荣昌盛”，这条新闻的头版编辑说。

一夜之间约翰逊成了众矢之的。前一个人在马背上把雷诺兹安在了温斯顿塞勒姆，而另一人又要用湾流飞机把这一切运走。霍伯特·约翰逊是工厂的工人，也是一个大股东，气急败坏的冲进约翰逊的办公室要讨个说法。一个80多岁的老人劝了半天才把他劝走，回家之后又写了封信，信中充满了义愤填膺之气，“公司的地基是我们打的，”他写道，“而那个时候你在干什么？那时你还正在吃奶呢。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在温斯顿塞勒姆举行的一次针对旋转俱乐部的会议上，约翰逊一直为自己辩解，但参加这次会议的人根本不听，约翰逊由一群保镖围着走出了货运电梯，有个词他依然还记得，那就是“农夫”。在接受《亚特兰大宪法报》采访时，他就是用这个词去描绘温斯顿塞勒姆人的。整个小镇的墙上都贴满了标语，其中一张就是“去死吧，农夫”。另一张画了张漫画，在RJR字母旁边大姆指朝上，在纳贝斯克旁边大姆指朝下。

关于约翰逊一家的一些新的流言又传开了。谣言说罗斯被当地的流氓打了一顿，“纸托蛋糕”和那个高尔夫球员私奔了，又有人谣传说她和网球球员私奔了。约翰逊想为卷入这场混乱的妻子做点什么。约翰逊妻子的朋友德韦恩·安德烈五斯是佛罗里达巴里大学的信托人，约翰逊从RJR纳贝斯克基金中提出一大笔资金捐赠巴里大学盖了一幢新体育馆，作为回报巴里大学授与约翰逊一个荣誉博士头衔。约翰逊坚持也要给他妻子授予一个，巴里大学同意了。现在有些批判者称劳里为“纸托蛋糕博士”。

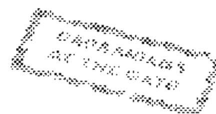
那些不同意迁往亚特兰大的工人要被解雇，已有数百个工人丢了饭碗。从来没有担心过会失去这份工作的那些“资深”的雷诺兹职员，现在每天都提心吊胆，害怕在他们的桌子上发现一张粉红纸条。有时，所有的部门都会被叫去开会，这种紧张的感觉无法忍受。“要让我死，那就快点”，税务部的一个员工忍受不了，大声叫嚷道，“不要让我整天一颗心都悬在那里。”原来雷诺兹的工作道德规范现在已经荡然无存，前一天晚上还加班到半夜，第二天下午这个人就被解雇了。

影印机没日没夜地工作，印刷出许多地下卡通画。其中一种卡通画上画着约翰逊在微型的帝国大厦里不停地往上爬。另一幅卡通画里，他被描绘成一个迷路的孩子，题目写着：“当你醒来的时候，快乐就在你身边，看罗斯卡通画，开心伴您每一天。”最让人恶心的一幅是：画面上有一只老鼠，称之为F. 罗斯·约翰逊，正使足全力背起另一只老鼠，这只老鼠身上挂着RJR烟草公司的条幅，他好像被老鼠夹给夹住了，老鼠夹上写着RJR烟草公司，诱饵是一块“奥利奥”饼干，一群老鼠从董事会的房间里争先恐后地跑出来观看，“嗨，罗斯，”一只老鼠问道，“F是什么意思？”

约翰逊，白手起家，觉得人心真是太不可捉摸了。“主啊，”他说，“埃克森使纽约失去了上百万个工作岗位，没有人眨一下眼睛，我从温斯顿塞勒姆迁走了几百个工作，我却成了那里的罪人。”

从他的反应可以看出约翰逊是这样一个人，他认为助手不是一个工作岗位而只是任务，完成帮助他的任务。他会突然间觉得辛辛苦苦建立的公司，已经开始走向衰退。他想为什么温斯顿塞勒姆人没有发现困难的日子已经过去了？世界在改变，你必须跟着变，否则别人就会超过你，“罗斯，沉溺于运动的动力学理论中。”O. C.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



亚当斯说。他是康涅狄格州的心理学家，约翰逊咨询过关于人事方面的问题，“约翰逊总看不到他的决定对其他人的影响。”

与温斯顿塞勒姆镇长的会面和北卡罗来纳州政府官员的谈话对约翰逊的想法丝毫没有起任何作用。在迁移总部没有正式宣布前，约翰逊和劳里已经在亚特兰大选了一套100万美元的房子，打算当他们的新家。斯迪克特对这项议案改变了主意时，约翰逊真正的大麻烦也来了。在温斯顿塞勒姆几乎没有人知道约翰逊是怎么玩手腕，赶走威尔逊，当上公司老总的，但大多数人都认为斯迪克特肯定参与了这件事，当总部要搬到亚特兰大的消息传遍大街小巷时，斯迪克特突然被叫去回答一些问题：诸如约翰逊是如何当选为公司CEO等问题。在强大的压力下，斯迪克特同艾伯特·巴特勒一起走进了约翰逊的办公室，尽力劝阻约翰逊迁总部。

约翰逊还是坚持了他的决定，但这件事情使他不得不停下来，重新审视斯迪克特的能量，特别是在董事会成员中的影响力。他亲眼目睹了斯迪克特和他的联盟是如何对付威尔逊的。约翰逊不想和威尔逊有相同的下场。不，约翰逊自言自语道，必须要和斯迪克特建立同盟。约翰逊做出了一个出人意料的决定：他将任命斯迪克特为RJR纳贝斯克公司的主席。虽然这是一个空职位，实权还是掌握在CEO——约翰逊手里，但这个位子肯定会让斯迪克特高兴。

“不要这样做，他是惟一会给你制造麻烦的人。”埃德·霍里希根说。

“不要这样做，你不需要他这样的人。”查利·休格尔说。

“你在骗我，”威尔逊说，当约翰逊让斯迪克特替代了他的位子时，“这是你的公司，你想怎么样就怎么样，但这是个骗局，你会后悔的。”几个星期后，斯迪克特当上了主席，威尔逊说得对：约翰逊开始后悔了。

1987年1月中旬，当公司总部迁移到亚特兰大的决定正式公布时，约翰逊已经做到仁至义尽，只搬公司的总部，给数百万的职工在亚特兰大提供工作。有一些职工调到了烟草公司，还有12 000名在RJR烟草公司的人保留原职不动。在温斯顿塞勒姆，仅有几百个人失去工作。为了抚慰温斯顿塞勒姆人的痛苦，约翰逊最后的一个举动就是把水晶宫捐赠给韦克福里斯特高尔夫球队。

亚特兰大的商人们，兴奋得欢呼雀跃，热烈欢迎500强公司加入他们的行列。但是这个城市如果认为它迎来了一个热心的大慈善家，并急于落地生根，开展慈善事业的话，它不久就会发现罗斯·约翰逊是个野心勃勃的野心家。在郊区的购物中心有一座八层高的玻璃镶砌的塔形建筑，约翰逊收购了这幢建筑，并把它称为“风雨街廊”。约翰逊在第一次公开演讲时，他建议不要把在总部工作的员工当成是慈善家，“我告诉他们，我不可能每一个组织都资助。”约翰逊后来对记者说，“假如他们吓得尿湿了裤子，我也帮不上什么忙。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这不是亚特兰大人所希望看到的态度，“不要担心，温斯顿塞勒姆人，”第二天《亚特兰大宪法报》的头条说，“RJR移到这里并没有多大的损失。”

迁到亚特兰大后的几个星期，约翰逊又做了件让RJR纳贝斯克公司的同党震惊不已的事。在证券分析会上，他提到他正考虑把雷诺兹烟草公司，改为有限合伙制。温斯顿塞勒姆的股东们惊慌失措，什么是有限合伙制，这对他们的宝贝股票有什么影响吗？在公司里，人们一个个瞪大了眼睛，没有人知道这项制度是否已经确定下来，还只是约翰逊不可捉摸的脑子中一个不成熟的想法。

这个宣布，实际上标志着约翰逊的公司重心的变化。20世纪80年代，收购之风袭卷了美国的公司。华尔街投资银行家们对雷诺兹巨大的现金流垂涎已久，他们做梦都想把这笔现金用于收购。但他们并没有接触到威尔逊，威尔逊遇到金融问题，只相信稳重的，保守的狄龙·里德的意见。美林的银行家们建议威尔逊考虑杠杆收购，而威尔逊的财务主管，格温·吉莱斯皮则把他们全轰走了。

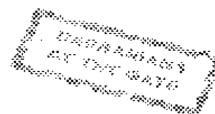
但约翰逊是另一类人，华尔街可以和他谈生意，谈大买卖，谈国外的买卖。约翰逊经营的公司经常处于变动之中，买进、卖出，然后进行改造。公司的门一直为那些来与他探讨的人敞开着，不管来访者是泰利·威尔逊，还是鲍勃·谢伯利或是满脑子点子的华尔街人，他都欢迎。总部迁到亚特兰大后大批投资银行家们都涌到了南方，就像佐治亚洲炎热的晚上，6月臭虫扑向灯光一样。霍里希根觉得华尔街来访者的来访像“一大群推销员拜访老板，因为罗斯是来者不拒。”

有时还不止这些，平均每一天给约翰逊留的电话信息，就有四十多个，而一半以上都来自投资银行家。约翰逊在制定计划时，经常很草率，现在朋友们开玩笑说，约翰逊和那些银行家们组成了一个“金点子”俱乐部。约翰逊喜欢和这些银行家在一起侃大山，他把他们的想法当成给他最好的建议：“为什么不养只狗，让它给你叫呢？”他会这样问。

有限合伙制的想法出自激进的华尔街交易撮合人杰弗里·贝克，他是约翰逊忠实的追随者，他为德雷克塞尔（Drexel）公司工作，这是一家投资公司，投资公司的老板迈克尔·麦肯单枪匹马在20世纪80年代中期改造了收购业务，在华尔街人们叫贝克为“疯狗”，虽然他打着蝴蝶领结，戴着眼镜，贝克却更像个小丑。

说到真正的性格，贝克称自己是一个精明的商人，一个摇滚乐手，一个幕后操纵者，华尔街最杰出的七大商人之一。他能说出其余六个人，虽然有点傲慢无礼但也还是实话，“摇滚乐！”对于好新闻他会这么叫“摇滚乐”，在参加一个紧张的会议前他又会这么开玩笑。在电影《华尔街》中贝克担任信息顾问，并参加演出了一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



场轻喜剧，在这场喜剧里演一个投资银行家，对于不愉快的收购他愤怒地发表了即兴演讲。

其他银行家都专长于分析和斗争策略，而贝克却以他的演讲和演技闻名华尔街。当他碰到一笔大买卖——杠杆收购芝加哥Esmark食品公司时，另一个投标者出的标比贝克高，贝克就去恳求Esmark食品公司的主席唐纳德·凯利，并为此支付给他一笔费用。

"他应该为我做点事情，他应该有所表示"，贝克直挺挺地躺在Esmark食品公司办公室的地板上，嘴里喃喃咕咕地说个没完。凯利打算给贝克一点小费，但他想先和贝克开个玩笑，他故意装作丝豪不理会他，"他要疯了，"凯利对助手说，"这可有戏看了。"贝克被叫进了凯利的办公室并告诉他一个坏消息，公司不想给他一分钱，"我的天啊，你不能这样对我。"疯狗边说边打开凯利办公室的窗户，"只能这样了，我要从这窗户跳下去！我要自杀。"凯利忍不住大笑，求着说："不要跳！"为了他所做的贡献及他演的闹剧，贝克得到了750万美元的小费。

贝克也以其热烈的方式来讨好约翰逊。在他们首次会面不久，约翰逊一家要去法国南部度假，贝克知道后，给这对夫妇送了一瓶香槟和一束鲜花，"祝您们玩的开心。"卡片上的署名为"疯狗"，约翰逊立马喜欢上了贝克的这种祝福方式。他们第二次会面时，约翰逊带来了一盒奶油小狗饼干，拿贝克的绰号开了个玩笑。接着，和20世纪美国最大的工业公司的老总讨论重组计划时，疯狗连盒子都吃掉了。

1986年后半年，贝克一直在为雷诺兹烟草改成有限合伙制做宣传，约翰逊很久以来一直担心RJR纳贝斯克公司的股票价格会因为公司进行烟草生意受到不公正的处罚。他相信投资者不是为了处于衰落中的烟草叶而来投资的。贝克的有限合伙制的想法代号Alpha项目，它的主要内容是这样的：普通股份的持有者得到的现金分红都很少，但如果用合伙单元去代替RJR纳贝斯克公司的股票，大量的雷诺兹的现金流就会直接流到合伙人手里，从而使合伙人手里拥有大量可支配的现金，也避免了对普通股所征收的公司税。贝克希望RJR纳贝斯克公司余下的普通股都转换成高收益的合伙单元，使每个人都变得很富有。约翰逊觉得这想法也不是很复杂，但要等贝克一切都考虑成熟之后再进行。贝克也知道他的这种想法会给他带来很多生意。

约翰逊是个只会拿主意而不注重细节的人，像贝克这样的好主意有很多，他都把它们交给一群不太专业的顾问，他喜欢称之为雷诺兹财务研发部。约翰逊派他的好朋友安迪·塞奇 去管理这群人，这些主意良莠不齐，这个部门的任务就是分出好坏，然后提出财务方面的好点子。

塞奇的父亲是华尔街的股票专家。威尔逊在位的时候，塞奇就是约翰逊操纵的董事会成员之一。读高中时被圣保罗精英预备学校开除后，他接着在商业学校就读。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

塞奇是个多才多艺的人，他会开飞机，也是个钢琴大师，还是雷曼兄弟公司的老总。刚开始塞奇只是雷曼兄弟公司的一个经营合伙人，但后来当上了总裁。在华尔街，他也算叱咤风云好多年，现在已经60岁了。有人说他是博物馆里的一件古董，穿着皱巴巴的老式西装，像个注意力已经集中不起来的老教授。

与投机相比，塞奇更喜欢经营，这在华尔街的商人里是很少见的。前几年他忙于重组国际哈斯特，这是阿拉斯加的一家管道公司。塞奇作为美国发动机执行委员会的主席，在他的帮助下，国际哈斯特公司度过了危机。塞奇也是个爱四处跑的人，往返于纽约和棕榈滩之间。棕榈滩的房子是几年前他从约翰逊手里买下的。当雷诺兹公司兼并纳贝斯克公司时，塞奇就把目光投向了温斯顿塞勒姆，那时他就打算在这个地方买个房子当办公室，坐在这里看看资产负债表和收入状况。

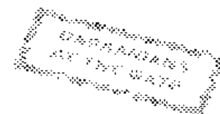
为了集中精力搞有限合伙制，塞奇雇用了一个在华盛顿工作过多年的顾问，名叫弗兰克·贝尼文托，约翰逊喜欢叫他“弗兰西斯先生”。贝尼文托有段不同寻常的经历，虽然他才39岁，但在雷曼兄弟公司已经呆了四年，在这之前他曾是华盛顿的一名律师，之后他是能源工业的投资商和主管。塞奇是贝尼文托在工作上值得信任的一个伙伴，两个人对他们所谓的“财务计划”讨论了几个小时。约翰逊认为这两人都很优秀，他思考着，几个月后，他们的这个计划浮出水面后，肯定会让华尔街的朋友吃惊不已。

贝尼文托擅长于处理财务上的难题。在塞奇的指导下，他全身心的投入了德雷克塞尔公司的Alpha项目。有限合伙制在石油天然气工业领域获得了一些成功。和约翰逊和塞奇的几次会面中，贝尼文托都会滔滔不绝地讲他是如何绞尽脑汁，想出一些新办法重新修改他们的计划，他让约翰逊想起了一个疯狂的科学家。

但最终这个计划还是胎死腹中，贝尼文托觉得自己很无能。约翰逊一直对政府官僚很机警，“我的天啊，”当这个项目遭到政府否决时，他说，“他们简简单单的一句不行就让我们增加几倍的工作量，现在我们必须要有一大堆人去做这样一份工作，就是把每个股民的税再补回去。当时为了省下每个人一美元的税提出了这个项目，现在不但省不下来，还要每个人再贴200美元。”这件事过去两个月后，只要有人再提起有限合伙制，约翰逊马上宣布他不会再考虑了。

贝克并没有气馁，他马上给约翰逊出了另外一个点子，他问约翰逊，为什么不考虑把公司一分为二，把雷诺兹的股份卖给股东，并且以管理层杠杆收购纳贝斯克公司呢？约翰逊把这想法告诉了塞奇，塞奇提出了自己的想法，就是把RJR纳贝斯克公司的股份打包成现金和股票，那么管理层就能够以杠杆收购的价格即60亿美元获得纳贝斯克公司，塞奇对这个方案很感兴趣，并把它称为Sadim方案。贝尼文托对这个方案也很感兴趣，并把他对这个方案的看法告诉了约翰逊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰逊打了个哈欠，他其实已经有了自己的一个新方案，就是让RJR纳贝斯克公司插足传媒业，从而打造公司的第三个支柱产业。他当前关注的焦点是ESPN，一个纯体育有限电视网，RJR纳贝斯克公司已拥有了20%的股份，约翰逊非常想把属于Capital Cities / ABC的ESPN另外80%的股份也买下来。约翰逊派唐·奥尔迈耶估算这家公司的价格，约翰逊第一次从始至终参与了这件事，并提出以7.2亿美元的价格收购Capital Cities公司，但Capital Cities公司断然拒绝了这个价格。

贝尼文托也断然离开了约翰逊。他本想，3月底在棕榈泉召开的董事会上约翰逊会讨论他们提出的杠杆收购方案，但董事会上约翰逊一直在说ESPN，丝毫未提杠杆收购方案，后来约翰逊让贝尼文托从现在起忘记一切关于杠杆收购的事情。

杰夫·贝克是个为了实现目标，坚持不懈的人。在德雷克塞尔公司，约翰逊的一个外号是“追星族之王”，贝克知道是什么使约翰逊成为了这个样子。听说RJR纳贝斯克公司正想插足传媒业，在纽约一流的饭店，贝克安排约翰逊会见了影星迈克尔·道格拉斯。道格拉斯是贝克的朋友，正考虑开办一家制片公司。虽然他俩没有谈出实质性的结果，但约翰逊却度过了一个美好的晚上。

随着在公司里权力的加强，约翰逊也从呆在温斯顿塞勒姆的那种压抑感中解脱出来了。约翰逊终于可以松口气开始享受灿烂的生活。而RJR纳贝斯克公司就像是块空白的画布，任由约翰逊在上面填涂画画。现在约翰逊的生活中只有两件事，那就是做运动和享受特权。

在位于风雨街廊楼上的新办公室里，约翰逊就像是个优秀的木偶操纵者。公司和职员就是那些木偶，约翰逊让他们不停地处于变动之中，而有些变动是纯粹的恶作剧。他会突然命令两个部门的人互换办公场所。新泽西纳贝斯克公司的职员开玩笑说约翰逊是个“变动狂”，他让所有事物不停地变动，一眨眼的工夫，属下和上司就变了，原来当属下的成为了上司，当上司的变成了属下，“要是我的老板打电话来，”有个笑话这么说，“首先问他的名字然后问这是什么时候的事情，要不然就会弄错。”

约翰逊开个玩笑不要紧，但这不停的变动，却使约翰逊的高级主管们叫苦连天。一个例子就是7月，约翰逊把纳贝斯克公司的一个部门Planters/Life Savers的主管们调到温斯顿塞勒姆工作，他们的老板是霍里希根。这次调动官方的理由是糖果和香烟都是放在货架最前面的商品，就摆在收银员旁边。真正的原因是牵制霍里希根的权力，安抚温斯顿塞勒姆人的痛苦，为雷诺兹的下岗职工提供更多的工作岗位。Planters的主席马丁·奥尔沃夫斯基强列反对这次调动，后来他的位置就被霍里希根的一个亲信取代了。还有几十个主管不愿意到温斯顿塞勒姆去，不愿和雷诺兹的没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

落商人在一起工作，最后纷纷离开了公司。

约翰·格里尼奥斯，纳贝斯克公司总裁，才42岁，年轻有为，前途无量，对这个调动，也强烈反对，后被约翰逊解雇了。“约翰，”他说，“不要那么死脑筋，可能这是正确的决定，也有可能是错误的，到底怎么样，我们是走着瞧。”那段时间很多人心情都不太好，从这次调动事件充分暴露了约翰逊性急的本性，这给他以后的职业生涯也带来了很多麻烦。由于约翰逊把水晶宫捐赠给了韦克福里斯特高尔夫球队，所以在温斯顿塞勒姆，新进来的工人就没地方工作了，RJR纳贝斯克公司又不得不在大学后面租了幢房子当厂房。

无论如何，在北卡罗来纳约翰逊依然引人注目。那个夏天，雷诺兹宣布了一个提前退休计划，2800多人提前退休，和往常一样，约翰逊又受到了强烈的谴责。在温斯顿塞勒姆流传着一个故事，这个故事有很多人都相信，说约翰逊和杰里·朗打架了。杰里·朗是烟草业的主管，杰里·朗为了维护雷诺兹工人的利益，把约翰逊的嘴唇打烂了。但两人都否认有这事，解释说这个谣言是这样开始传起来的。那天，约翰逊刮胡子时不小心刮破了脸，刚好那天杰里·朗动了个小手术后带着绷带回公司上班，就这样有了这个故事，但在温斯顿塞勒姆的每个人都不相信这个解释。后来，杰里·朗被雷诺兹公司开除后，去竞选乡村委员会，他当选后，一些政治观察家更相信这个故事是真的了。

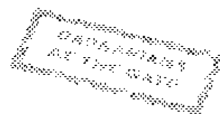
接着，约翰逊回到温斯顿塞勒姆参加雷诺兹公司赞助的高尔夫锦标赛。他坐的直升飞机直接降落到了跑道上，并坐在高尔夫球车上沿球场转了一圈，车身上印着他的名字，“滚回亚特兰大去，你这个杂种。”有人大声冲着约翰逊喊道，甚至和约翰逊打球的人阿诺德·帕尔默他们也不放过，朝他叫道：“你和狗杂种打球，你也不是什么好东西。”突然从展览馆又传来了骂声：“滚回亚特兰大去。”

他和温斯顿塞勒姆人闹成今天这个地步和他过分纵容霍里希根分不开。在打倒了一批老对手后，这两个人走得非常近，他们的夫人也是如此。贝蒂·霍里希根是加拿大人，你看她正和劳里·约翰逊在球道上打球。霍里希根开口要的东西，约翰逊都给了。即使霍里希根没开口要的东西，约翰逊也满足了他。如在棕榈滩城外的Loxahatchee乡村俱乐部，约翰逊以公司的名义给霍里希根买了一套豪华的住宅。

同时，约翰逊还满足了霍里希根对大型豪华轿车的迷恋，霍里希根的兴趣远远不止这些。出去旅行时，霍里希根要开白色的轿车，要不是白色的，他会非常生气，并且坚持配个专门的司机。20世纪80年代，在温斯顿塞勒姆已经可以买到大型豪华汽车了，在约翰逊的同意下，霍里希根把雷诺兹车队的车由林肯车全部换为栗色的凯迪拉克，并且司机的制服全部换为栗色，因为栗色是霍里希根最喜欢的颜色。

约翰逊说：“我并不在乎给司机的50 000美元这点钱，我只关心12亿美元烟草的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



现金流。”由于约翰逊还忙于其他一些事情，所以在烟草经营方面，约翰逊越来越依赖霍里希根，而当时烟草还是RJR纳贝斯克公司最大的利润来源。

一天晚上，霍里希根邀请约翰逊一家吃晚饭，在用餐时，他们谈到了时下非常走红的杠杆收购现象。“天啊，我们是不会搞杠杆收购的，”约翰逊说，“如果搞杠杆收购，所有的人都要受到影响，就看在所有员工的份上，我们就不能做。我们想解雇员工吗？对于这一点我们能忍受吗？”接着他又补充道，“我们拥有全美国最好的工作。”

这点倒不假，RJR主管的生活就像国王一样。最高层的31个主管每年能获得1420万美元的报酬，平均每月有458 000美元，在温斯顿塞勒姆有些主管给擦鞋的小孩一给就是100美元的小费，这在当地都成了神话，约翰逊的两个女仆的薪水也是在公司领的。

新的公司总部在装修上没花太多钱，但里面的摆设却典雅高贵，让人大开眼界。接待室里一块18世纪的中国屏风，价值10万美元。旁边摆着两个淡蓝色的中国花瓶，这个花瓶年代稍微近点，价格1.6万美元。客人们进来后，可以坐在一套桃木的椅子上，这套椅子是法兰西帝国时候的椅子，价值3万美元，和它相搭配的一组壁橱也是同时代的，价值3万美元。壁橱旁边摆着价值2万美元的烟灰缸，客人还会被带着去看鲍勃·卡博内尔，走在骆驼色的波斯地毯上，这个地毯价值5万美元，要是客人运气好的话，他能看到罗斯·约翰逊，能欣赏到蓝白相间的18世纪的中国瓷器，约翰逊办公室到处摆着这些瓷器珍品，这些瓷器值3万美元。

除了能欣赏到这些奇珍异品外，客人们也能在这里买到很多的古董。在RJR有很多来自伦敦、纽约、巴黎的商人到这里购买，这些都是劳里·约翰逊带着装潢师亲自去欧洲各城市买回来的。尽管总部搬到亚特兰大花了5000万美元，但在老的烟草总部大楼和新的华盛顿办公室，正进行数百万美元的装修，“这是我工作过的公司中惟一一家不进行预算的公司。”一个商贩激动地说道。

这里的生活可真甜蜜。每天运糖果的车子都要给公司运两次糖果，每一层楼的接待室都有许多棒棒糖，这些都是法兰西最好的糖果。即便是个低层的管理人员最低的待遇也是拥有一个俱乐部的会员资格和一部公司的车，价值接近28 000美元。最高的待遇，几乎每个人都能说出来的，那就是约翰逊24个俱乐部的会员资格和约翰·马丁的一部价值75 000美元的奔驰车。

虽然办公环境优美舒适，但新总部里等级分明，新总部400名员工中，有1/3是从新泽西调过来的，很多都是标牌公司的老职工，另外1/3是从温斯顿塞勒姆过来的雷诺兹员工，剩下1/3是在亚特兰大新雇的。秘书和后勤人员，雷诺兹的老职工觉得他们干的是最低下的工作，一些人开始称自己为“养蘑菇的农夫”，因为他们在晚上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作，而工作就是拿着铲子不停地铲肥料。

不像在温斯顿塞勒姆庄严的老烟草大楼，也不像对面就是香烟工厂的水晶宫，RJR纳贝斯克公司的新总部在亚特兰大市中心大楼里，四周是购物中心，酒店，高耸入云的办公大楼。约翰逊的一些老部下，埃德·鲁滨逊，甚至都没来得及卖掉北边的房子，公司的秘书沃德·米勒，也没来得急在亚特兰大安家。

亚特兰大公司总部的停机场就位于查利·布朗飞机场附近，随着RJR纳贝斯克公司飞机数量的增加，约翰逊决定就在那里建个新机棚。雷诺兹有六架飞机，纳贝斯克有两架，一架猎鹰50s，另一架Lear，后来公司又买了两架湾流飞机，约翰逊又预订了两架最豪华的G4s飞机，每架要2100万美元，所以急须建造个机棚，对于这个机棚，约翰逊把一切都交给航空主管琳达·高尔文，并且对机场的预算也没有任何限制。

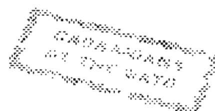
机场完工后，RJR纳贝斯克公司就有了圆锥机场，比旁边可口可乐公司的机场只略微小一点，在机场附近还盖了幢用玻璃镶嵌的三层高的楼。当游客走进前厅，落入眼帘的是用意大利大理石铺就的地板，以桃木镶嵌的墙和门，价值60万美元的新家具摆放得错落有致。而在前厅里，价值最高的是一些艺术品，价值约合10万美元。中国古代宫服放在一个精美的玻璃盒里，还有一个精致的茶壶，壶身雕刻着龙和凤，在装修华丽的洗手间的一角摆放着一张布艺沙发以供休息。这座楼其他一些特色是：有个葡萄酒冷却机，有个供参观的飞行室，房间里有电视机和录像机，还有一个“航行计划室”，里面配了台电脑，能够记录下公司主管所在的位置和他们将来的飞行计划，所有这一切都能迅速联系。RJR纳贝斯克公司的36个公司飞行员和10架飞机，被大家称之为RJR空军。

飞行人员战战兢兢将计划给了约翰逊。他说过要最好的，但这要花1 200万美元，他说的飞机棚被算出来占地是20 000平方英尺。约翰逊看了图纸，听完报告，给出了他的建议：再增加7000平方英尺。

RJR空军是约翰逊的骄傲，从这些飞机能看出约翰逊对公司职员的亲疏远近。弗兰克·吉福德经常坐公司的飞机回家看星期一晚上的足球赛。吉福德和他的新娘凯斯·李就是坐着RJR纳贝斯克公司的飞机进行他们的蜜月旅行。当鲁恩·阿利奇需要从洛杉矶搭机到旧金山，RJR飞机就从亚特兰大出发去接阿利奇。约翰逊的老朋友，马丁·埃米特，他早已离开了公司，但他每年坐约翰逊的飞机的时间比任何一个在职的公司员工都要多得多。

这些飞机的使用也使什么是合理使用公司财产，什么是滥用公司财产之间的界限变得越来越模糊，一些人认为约翰逊的那只德国种的牧羊犬的事情就属于后一种，滥用公司财产。这只狗叫洛克，有一年在黛娜海岸，洛克咬伤了一个保镖，这事在约翰逊家激起了一阵恐慌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



洛克会不会被当局关起来，或者被杀掉？后来，对它的惩罚就是要给它一顿痛打。但洛克在挨打之前，已经被偷偷带到了公司的飞机上，秘密离开了棕榈泉，运到了温斯顿塞勒姆，逃脱了法律制裁。而这个艰巨的任务是由一个高级副总裁完成的，洛克在乘客名单中被写上了“G. 牧羊犬”，洛克闯的祸还不止这一次；还有一次咬了约翰逊的一个园丁，公司不得不给园丁支付了一笔保险赔偿金。

“RJR空军”是约翰逊进入上流社会的一张门票。每个周末，公司飞机上都会坐着许多显赫人物，纳贝斯克球队的球员也是公司飞机的常客。约翰逊待他们非常好，为这些人物偶尔的公开露面支付的钱比一般的副总裁还多：梅雷迪思一年50万美元，吉福德41.3万美元（外加纽约的一间办公室和一座公寓），高尔夫球员本·格伦肖40万美元，高尔夫球员福茨·佐伊勒30万美元。最受宠的是杰克·尼克拉斯，他每年有100万美元的收入。

约翰逊利用这些球员吸引大人物带来巨大利益，但是在RJR纳贝斯克公司公私之间的分界线并不清楚。朱迪·迪肯森给劳里·约翰逊上高尔夫课。吉福德从约翰逊的慈善事业中得利。两名纽约巨人队的退役后卫在纳贝斯克队保有办公室。约翰逊每年都向纳贝斯克球队赞助一大笔钱，但有些球员不太好管理。尼克拉斯就是个很难讲话的人，第一他不喜欢和约翰逊的那些大客户打高尔夫球，虽然除约翰逊和霍里希根外，他的收入超过了RJR纳贝斯克公司的任何职员，但一个“金色的狗熊”对于一年六七次的比赛很不高兴，在和属下闹了几次矛盾后，只有约翰逊和霍里希根亲自出马才能请得动他。

O. J. 辛普森也是个大问题，辛普森是个橄榄球球星，有时客串一下体育节目主持人，一年他能获得25万美元的报酬，但在纳贝斯克队的各种比赛上，从没见他露过面。还有纽约扬基队的唐·马丁利领取25万美元。约翰逊对这些无所谓，他经常说，“几百万美元一瞬间就花完了。”

RJR纳贝斯克公司有名无实的主席——保罗·斯迪克特对约翰逊的花钱无度感到很震惊。约翰逊在他亚特兰大的新总部里，像个暴发户一样挥霍无度。约翰逊整天忙于参加高尔夫锦标赛和曼哈顿的旅行，根本没时间顾及他的主席——斯迪克特，因此，从没去看望过他。

1987年8月，去波西米亚森林旅游途中，在每个部门主管都在场的情况下，斯迪克特公开批评了约翰逊，他说约翰逊是个“败家子”。斯迪克特还埋怨其他董事以及约翰·麦康伯和弗农·乔丹。或许应该换个老总了，他建议道，麦康伯全神贯注地听着，他刚把塞拉尼斯公司卖给了一家德国公司，因此他现在有的是时间。虽然嘴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里不承认，但他好像对经营RJR很感兴趣。

约翰逊立刻阻止了事态的进一步发展。8月31日，他会见了斯迪克特。“看，保罗，你都70岁了，应该是怡养天年的时候了，”约翰逊说，“我将会做出调整。”约翰逊一直对政治风向比较警觉，他意识到斯迪克特的能量已经不像当年了，他撤销了斯迪克特的主席职位，并告诉航空部如果斯迪克特要用公司飞机的话，必须要经过他本人亲自同意方可。斯迪克特知道这事后，他也很识趣，从没开口用公司的飞机。

和约翰逊的直觉一样，斯迪克特董事会同盟根本没有任何机会因为这个事情而反对他。因为董事们发现和在威尔逊手下干活时的待遇相比，现在约翰逊对他们真是照顾得细致入微。NCR的比尔·安德森顶替了斯迪克特的位子成为国际咨询委员会的主席，薪水是8万美元，约翰逊解散了RJR纳贝斯克公司的股东服务部，并把对股东的服务工作交给了约翰·梅德林的美联银行。朱厄妮塔·克雷普斯获得200万美元，她把这笔钱捐赠给了杜克大学，建立了一个以她的名字命名的基金，后又捐赠了200万美元给杜克商业学校，杜克商业学校就把一座新教学楼叫做“霍里希根会堂”。

约翰逊的原纳贝斯克董事会留下来的董事一个个都干得非常出色。鲍勃·谢伯利签了六年合同，年薪18万美元。安迪·塞奇致力于雷诺兹财务研发部的工作，年薪25万美元。查利·休格尔出人意料地接替了斯迪克特的职位，担任RJR纳贝斯克公司的主席，虽然这是个有名无实的职位，但年薪达到了15万美元，之所以任命他当主席，约翰逊希望查利·休格尔能进一步巩固他和董事会的亲密关系。

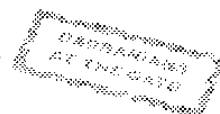
同时，董事会的会议次数大大减少，但董事的报酬加至5万美元。威尔逊当权的时候，董事会成员只有因公事才能使用公司的飞机，现在约翰逊允许他们在任何时候，任何地点，免费使用RJR空军，“有时我觉得我像个管运输的，”在安排好另一位董事的飞行后，约翰逊叹了口气说，“但我知道我为他们服务，他们也会为我服务的。”

曾有一度约翰逊特别想卖掉Heublein公司。其中很大一部分原因是一个英国的集团公司——格兰德大都会公司，给出了12亿美元的价格想购买它。可问题就出在斯图尔特·沃森身上，他是Heublein公司的前主席，现已退休，但现在还是RJR纳贝斯克公司的董事会成员。公司在卖肯德基时，他已经破口大骂，现在要把他原来的公司卖给英国人，他是决不会赞成的。Heublein公司的首席执行官杰克·鲍尔斯有个星期在温斯顿塞勒姆开会，约翰逊把他带到奥尔德敦俱乐部，并请他吃晚饭。

“杰克，”约翰逊问道，“你知道斯图尔特·沃森在这个世界上最想要的东西是什么吗？”

鲍尔斯想了一会儿，沃森几个月后就要从董事会退下来了，他舍不得放弃手里的权力，“最想要的？”鲍尔斯说，“最想要的是一间办公室和一位秘书。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“你告诉他，他会有一间办公室和一位秘书的，地点随他选。”约翰逊回答道，这样约翰逊顺利地卖掉了Heublein公司。

现在，约翰逊认为他已经牢牢地控制了董事会，一切尽在他的掌握中。但霍里希根却认为事情未必是这样的。他看到约翰逊经常对部门主管们以粗俗的语言破口大骂，而这些部门主管们就像被打了个耳光，把头扭到一边。霍里希根希望约翰逊平时不要戴金项链，穿开领口的衬衫。霍里希根也警告过约翰逊，他说：“这可能是天生的爱尔兰人的多疑，但董事会不是你们家开的，罗斯，你要记住，他们都在等着你犯错误。”

很多人都在期盼着约翰逊的下一步举动，因为几乎每一年约翰逊都要提出一些新的行动方案。从雷诺兹纳贝斯克公司的合并，然后迁总部到亚特兰大，到中途流产的有限合伙制，约翰逊的“法拉利汽车”有着全美国最大的发动机——烟草公司12亿美元的现金流，前方的道路宽广明亮，问题是，他不知道他要把车子往哪儿开。

总部迁到亚特兰大后的一年里，约翰逊好好地修整了RJR纳贝斯克公司，卖掉了Heublein公司和一堆小公司，随之卖出去的有王子艾伯特烟斗烟，这是R. J. 先生最早开发的全国性产品，还有雷诺兹其他牌子的烟斗烟，如Carter Hall，Apple，Royal Comfort。除此之外，还有一套温切斯特香烟也卖掉了。在加拿大马丁·埃米特以最快的速度卖掉了一些实业，价值3.5亿美元。

这么多钱都存在了RJR纳贝斯克公司的保险箱，约翰逊仅仅用它偿还银行债务，投资银行家们劝说约翰逊好好用这笔资金，他们怂恿约翰逊买些东西回来，但约翰逊对此一点也不感兴趣。

曾经流传过的一个谣言又传开了，说约翰逊要收购Beatrice，这是芝加哥食品业的巨头。1986年，科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨公司以杠杆收购方式收购这家公司。事实上约翰逊确实对Beatrice很感兴趣。因为很多业务刚好和德尔·蒙特是相适应的，并且Beatrice的幸运牌中国食品和纳贝斯克的春旺中国食品搭配起来肯定会很好，但是约翰逊的兴趣随时会改变。

约翰逊认识Beatrice的老总唐·凯利。他是一个精明的爱尔兰人，来自芝加哥南部。唐·凯利原来的鲜肉速冻包装公司现已成为一个飞速发展的集团公司，也就是大家熟知的Esmark食品公司。之后他把公司卖给了Beatrice，当科尔伯格—克拉维斯公司把Beatrice公司改制为私有之后，凯利成为了公司的首席执行官。凯利一帮人扬言公司要收回30亿美元利润震惊了整个金融界。凯利在约翰逊面前，称自己的公司现在很富有，对于这些吹牛，约翰逊的耳朵已经听出茧了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

埃里克·格利切尔，一个投资银行家，摩根斯坦利公司合并部的主管，几个月来一直缠着约翰逊，劝说约翰逊见见凯利和科尔伯格—克拉维斯公司的另一个老总亨利·克拉维斯。最终约翰逊同意了，当格利切尔约好的那个早上的7点50分来到RJR纳贝斯克公司纽约办事处的办公室时，他发现约翰逊又改变了主意。

“我们不打算做了，埃里克，”约翰逊说，“这种傻事我们是不会做的，我不想让亨利难堪，不要浪费你我的时间了。”

“你为什么又做出这种姿态呢？”格利切尔奇怪地问。

约翰逊说这是对凯利的礼貌，“从凯利那里买这些东西的人都是傻子。”他告诉格利切尔，“我不想成为唐·凯利的替罪羊。”

接着艾拉·哈里斯走入了约翰逊的生活，哈里斯是芝加哥投资银行家的资深前辈，他和约翰逊以及凯利都有交情。哈里斯原来是一个从布朗克斯区来的穷孩子，从做股票经纪人起家，在美国商界名气很大。他又矮又胖，喜欢解决一些难题，爱打高尔夫球。数年来，作为在芝加哥的所罗门兄弟公司的一员，在大公司之间扮演了一个“媒人”的角色。由于在竞选所罗门兄弟公司主席一职中败给约翰·古特弗罗因德后，辞职回家休养了一段时间。1987年底加入了华尔街的另一家公司，拉扎德·弗雷尔（Lazard Freres）公司。

现在，夏天马上过去了，哈里斯打电话给约翰逊，建议到约翰逊最喜欢的峡谷俱乐部打高尔夫球，这个俱乐部在长岛。哈里斯说凯利从来没去过那里，他也想去看看。约翰逊同意了，9月份的第一个星期一的中午十二点一刻，三个人在高尔夫球场碰面了，约翰逊是三个人中打得最好的，凯利也不错，打了个满局。

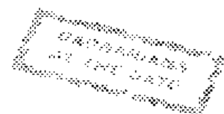
之后他们坐在俱乐部房子的露台上，边喝酒边聊天，凯利谈到杠杆收购能带来巨大的利润，他举了亨利·克拉维斯的例子，“罗斯，”他说，“作为首席执行官你做得很不错，但你不想赚更多的钱吗？”

约翰逊知道他要说什么，早期他对杠杆收购也有过一点研究，他和弗兰克·贝尼文托一起计算过凯利从Beatrice那儿所赚的利润，结果算出来是4亿美元，但对于RJR纳贝斯克实行杠杆收购的想法，他反应很冷静，“我很满意我的现状，钱对我来说不是个大问题。”

除此之外，约翰逊说，看看RJR纳贝斯克公司的资产，只有62亿美元，Beatrice是最大的杠杆收购公司，这段时间，RJR纳贝斯克公司的股份以70美元的低价进行交替。“你应该在股份升到80或90美元时再来和我谈这些。”约翰逊说，“做任何事情都有个前提，有了这个前提我们再提赚钱。”他们做了个简单的计算：每股90美元，RJR纳贝斯克有2.3亿股，算出的结果是惊人的，200亿美元。

“你应该见见亨利”，凯利坚持道，“他很想见你，想见的话，我给你安排。”这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



激起约翰逊的好奇心。克拉维斯，他的名字几乎是杠杆收购的同义词，在华尔街他是个传奇人物。科尔伯格—克拉维斯公司自1976年成立以来，控制着二十多个收购来的公司，而收购的资金都是借来的。这不是任何一天你都有机会遇到的传奇人物。

十天后约翰逊来到了克拉维斯花园大街的公寓里，凯利早已经到了，约翰逊睁大眼睛看着这个豪华的地方，他在墙壁上看到了法国印象派画家雷诺阿和莫奈的作品。天啊！约翰逊自言自语道，这家伙可真是富得流油。他们在餐厅吃的饭，四周挂满了萨金特6世纪伦敦德里候爵的人物肖像画。

克拉维斯个子很小，但看上去很结实，一头银色的头发，才43岁，席间，他一直在说杠杆收购的好处，谈怎么样用借款加强公司的运作，以及主管们稍微努力一下，就能赚回数百万，“假如你感兴趣的话，或许我们可以合作，”克拉维斯说，“要是你愿意，我们可以派些人过去。”

“那谁来做这些事呢？”约翰逊问，“怎么运作呢？”

“问唐。”克拉维斯说，他指了指凯利。

克拉维斯这一指打开了凯利的话匣子，他滔滔不绝地谈了起来，说他在科尔伯格克拉维斯公司干得是多么顺心等等。约翰逊有点怀疑，虽然他没说出来，“我可不能落入这个陷阱。”约翰逊想，约翰逊可没兴趣为别人卖命。

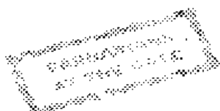
当谈话进入一些细节问题时，约翰逊把话题岔开了，剩下的时间都在谈论即将上任的总理。克拉维斯很礼貌地听着，但显然他的脑子中正在想别的事情，这顿晚餐终于要结束了，在讨论了90分钟后，约翰逊站起要离开了，他觉得克拉维斯是个聪明、稳健的年轻人，但他也觉得他们之间永远也不会做生意。

星期一的早上，约翰逊和贝尼文托及塞奇坐在一起从另一个角度讨论杠杆收购的可能性。贝尼文托拿出Sadim方案的那本册子，擦了擦上面的灰尘，把那些数字再一次输进了电脑。杠杆收购（LBO）的基本理论相对来说比较简单，并且他们三个人都比较熟悉，像科尔伯格克拉维斯公司，就是采用LBO方式操作的。公司管理层运用银行贷款以及公开销售有价证券得来的资金去收购公司，通常，通过卖掉公司一些业务以现金偿还公司的债务。

坐在约翰逊的办公室里，贝尼文托和约翰逊讲了认购RJR纳贝斯克公司的可行方案。根据90美元一股的收购价，贝尼文托估算了一下接下去五年中公司的现金流总量，然后和购买公司所需的债务相比较。要使这个收购可操作的话，他提醒说，他们要卖掉除雷诺兹烟草公司之外的一切东西。

约翰逊看了一下贝尼文托的方案，特别注意了一下上面的偿债能力比率，这个比率太低了。杠杆收购之后的公司为了用现金偿还高额债务，必须节约一切开支，保留一切现金，但约翰逊过惯了奢侈的生活，让他放弃一切欲望，一切特权节约开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



支是不可能的。“我不喜欢这个LBO，”他说，“没有钱的生活真让人受不了。”

个人财富的诱惑很强烈，约翰逊不想放下舒服安逸的生活，“我已经觉得自己是个很幸运的人，”他说，“我白手起家，我赚的钱比我梦想的多得多，退休之后，我的月薪也有70万美元，谁都不想受罪。”塞奇也赞同约翰逊的想法。

约翰逊又对贝尼文托说：“弗兰克，忘掉这个讨厌的杠杆收购，从现在起，还是好好做我们自己的生意吧。”

在接下去90分钟的会议里三人讨论了其他一些点子，如卖掉ESPN，然后收购一个英国糖果公司，当他们站起来要离开时，约翰逊走到窗户边，朝曼哈顿市中心南面观望，在远处根本看不见华尔街。现在，约翰逊终于放下了这个计划，“你们知道，”他说，目光凝视着远方，“我希望五年后，我们三个人还会在这里对公司的发展出谋划策。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第4章



不论好的，差的，或者平庸的，你要一直思考，一直去做，一直延伸到你自己。不这样去做，一切都会变得令人厌烦。你要创造令你激动的事情。

——罗斯·约翰逊

1987年10月19日，股票市场崩盘了。约翰逊和其他人一样，陷入了恐慌中，RJR纳贝斯克公司的股票，一星期前交易价在65美元左右。19日中午，已经跌到了40美元，受崩盘的影响，几个星期以来，股市一直低迷。

约翰逊的事业道路上变得不再那么平坦，前方荆棘丛生。12月，公司的利润增长了25个百分点，但华尔街的股民并没有看到这一点。即使那年冬天，食品类的股票已经在上涨，RJR纳贝斯克公司的股票还是无人问津，无论约翰逊怎么努力，购买者都把他的股票等同于烟草股，即使这样60%的销售额还是来自纳贝斯克食品公司和德尔·蒙特食品公司。

在亚特兰大，约翰逊焦虑不安，和很多首席执行官一样，约翰逊也认为股票价格的变动是个预警牌。他看到其他食品股正疯狂的上涨，约翰逊心里真不是滋味，要是食品市场真这么红火的话，约翰逊也想进去玩一把，他开始考虑和其他食品公司联合经营的可能性。

他第一个想到的是Pillsbury公司，收购这家公司，显然不合约翰逊的个性，因为他一直是个卖家，还从没当过买家，他想到了一个可以使两家公司共担风险的办法，那就是把Pillsbury公司和纳贝斯克公司合并，以合并后的股票卖给公众，这样RJR纳贝斯克公司里余下的食品产品的问题就解决了。

约翰逊把这个想法告诉了塞奇和贝尼文托，对这个想法他们一点也不感兴趣，Pillsbury公司是个烂摊子，他们说，即使它的核心产业也穷困潦倒，日末途穷。“为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么不找个好一点的公司呢，和这种食品公司联合没多大意义。”贝尼文托对约翰逊说道。塞奇打了一份备忘录给约翰逊，贝尼文托先看了一遍，突然一个灵感在他脑海中闪现，通用汽车就碰到过相似的问题，他们采用的办法就是把总公司的股票和休斯飞机和电子数字系统部门的股票分开销售。约翰逊担心烟草会影响食品股票的价格，那么为何不把这两只股票分开交易呢？假如通用汽车能把休斯列为H股，为什么RJR的食品股就不能列为F股呢？他们在备忘录的末尾加上了这些内容。约翰逊看后耸了耸肩膀，示意贝尼文托接着研究这个二元股票计划，这是另外一个解救公司的办法。

不只约翰逊一个人注意到RJR纳贝斯克公司股票价格一路走低。1月，专栏论者丹·多尔夫曼说RJR纳贝斯克公司将成为收购对象，约翰逊对此不以为然，嗤之以鼻，但他的助手们，包括埃德·鲁滨逊都非常担心公司现在的状况。2月，董事会议谈崩了，保罗·斯迪克特找到约翰逊，自从六个月前他下台后，两人还没有交谈过，“罗斯，这个周末你要去佛罗里达吗？”

“是的，”约翰逊回答，“我要去那里处理我父亲的一些税款问题。”

“你有空吗？”

“我真的没空，”约翰逊说，他不想接受斯迪克特的任何邀请，“我的时间已安排得满满的了。”

“有个很重要的股东，你应该见见，”斯迪克特说，“他有些想法想和你说说，他马上要到失乐园去了，他的名字叫斯潘格勒。”约翰逊勉强同意在下个星期六会见斯迪克特和他的朋友斯潘格勒。

小克莱米·狄克逊·斯潘格勒是北卡罗来纳大学的校长。1986年在他成为校长之前，斯潘格勒在北卡罗来纳商业圈中已小有名气：夏洛特的斯潘格勒建筑公司的总裁，北卡罗来纳银行主席，1982年该银行被强大的NCNB集团收购，他成了富翁，而他的家庭也因此成为了RJR纳贝斯克公司最大的股东之一。

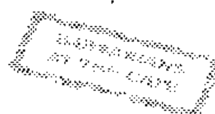
约翰逊把总部迁出温斯顿塞勒姆，斯潘格勒知道后深感气愤，他给哈佛商业学校的老同学理查德H. 杰纳瑞特打了个电话，他是人寿保险公司的老总，这个保险公司是美国国内最大的保险公司。迪克·杰纳瑞特是北卡罗来纳州土生土长的本地人，和斯潘格勒一家人的关系也很好。斯潘格勒希望，人寿保险公司，这个国内最强大的机构投资者，能够出来支持股东的投票，避免RJR纳贝斯克公司把总部迁到亚特兰大。

“我相信你能获得足够的选票阻止这件事的发展。”斯潘格勒说。

坦白说，杰纳瑞特回答：“恐怕不行。”

打完电话后，杰纳瑞特就把这事给忘了，然而，几个月后斯潘格勒又打电话给他：“迪克，”斯潘格勒说，“组建个小组，杠杆收购雷诺兹，你认为怎么样，我想可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



以试试。”斯潘格勒说他打算去找保罗·斯迪克特，也希望美国运通的吉姆·鲁滨逊对此也感兴趣。对于这个提议，杰纳瑞特思考了几天，而考虑的结果是对这样一个大型的保险公司来说，一方面公司每年花数百万支付癌症患者的保险金，另一方面又投资烟草制造商，这样做不太得体。“没办法，我只能放弃了。”他告诉斯潘格勒。

当RJR纳贝斯克公司的股票陷入低迷时，斯潘格勒焦虑不安，他把自己的损失都归罪于约翰逊。他通过一个老朋友找到斯迪克特，这个朋友就是美联银行的约翰·梅德林。“要是我能筹集资金控制公司的话，你能帮我把公司变为原来的样子吗？”斯潘格勒问。

斯迪克特委婉地说：“我想这是不可能的，也是不现实的。”但当斯潘格勒邀请斯迪克特去纽约召开解释说明会时，他同意了。结果很多花旗银行的主管来参加了这个会议，斯潘格勒竟然使这家大银行对贷款杠杆收购RJR纳贝斯克公司产生了兴趣。

斯迪克特很震惊，杠杆收购也不是不可行的。要是斯潘格勒这群人想收购RJR纳贝斯克公司，他们必须要问过约翰逊，“你能安排我见见约翰逊吗？”斯潘格勒问道。

因此在2月下旬星期六的早上，约翰逊在纳贝斯克球队的办公室见到了他们。约翰逊想尽快结束这次会面，当斯迪克特介绍斯潘格勒时，约翰逊第一感觉就是他和斯迪克特是一对很好的搭档。迪克·斯潘格勒的后脑勺头发稀疏，戴个黑框眼镜，一看都知道他已五十开外。

“我真不想参与这件事，”斯迪克特说，“迪克找到我，他有些想法，我觉得他应该跟你说说。”

RJR纳贝斯克公司是家大公司，斯潘格勒说，前景看好，虽然现在处于低迷状态。

斯潘格勒又聊起他是多么愚蠢，股价在70美元时他没卖掉，现在已经跌到50美元了，他家里人都在责怪他。

“我也不知道股票价格什么时候能回到70美元，”约翰逊说，“我所能做的就是好好经营公司。”

斯潘格勒继续说出了他的想法：采取杠杆收购，大约70美元一股，他和斯迪克特已经和花旗银行的人碰过面了，银行方面很感兴趣。

这让约翰逊太吃惊了，他想，他和斯迪克特都干了些什么呀？

“现在我只是个顾问。”斯迪克特插了进来。

约翰逊看着斯迪克特，心里想：你是个杀手，老不死的东西，但约翰逊并没有说出来，要说的话这两个人会无地自容的，所以他笑了笑说，“70美元可以，保罗。”当然，这是违心的话。

约翰逊是个关键，斯潘格勒继续说，他将拥有公司15%的股权，其他几个经理合起来拥有10%。“罗斯，我认识很多富人，”斯潘格勒说，“你将成为亿万富翁。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

约翰逊对于这次会面，感到震惊：斯迪克特要干什么？他可能是个大傻瓜，约翰逊自言自语道，但作为前任主席，斯迪克特是个很危险的大傻瓜，他的出面使斯潘格勒疯狂的计划变得可行。斯迪克特难道不知道花旗银行的主席约翰·里德是菲利普·莫里斯的一个董事吗？要是这件事泄露出去，那么竞争对手的手里无疑就像拿了颗炸弹。

约翰逊急急忙忙地赶回了公寓并打了一连串电话，“天啊，”他告诉安迪·塞奇，安迪·塞奇在杰克逊谷地，“我真是太大意了，斯潘格勒想收购公司。”他打电话给吉姆·鲁滨逊，鲁滨逊告诉约翰逊说，“我知道斯潘格勒很富有，并且他和迪克·杰纳瑞特的关系很近”。约翰逊突然警觉起来，他知道人寿保险的能量，“召集执行委员会成员开会，”那天晚些时候约翰逊和哈罗德·亨德森说。星期一在棕榈泉，约翰逊要参加国际咨询委员会召开的会议，“我回来后一定要找他们谈谈。”约翰逊说。

会议到星期二才开完，约翰逊和董事们同意先和花旗银行谈谈，看斯潘格勒到底已经进展到哪一步。约翰逊给约翰·里德打了电话，并安排好了会面，里德证实事情已经都知道了，并暗示银行将采取下一步行动，“银行方面已准备好了，随时提供服务。”他告诉约翰逊说。

接下去的这个星期，斯潘格勒在北卡罗来纳被接待，和约翰逊一起飞到纽约，在飞机上，斯潘格勒带出了数份用电脑打印的财务计划给约翰逊看，计划上写着公司将保持原封不动，采取削减资金支出，省下一部分现金用于还款，约翰逊丝毫未被打动。“真是浪费时间。”他想。

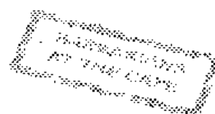
对于约翰逊来说，和花旗银行的会面让他吃了颗定心丸，银行想以每股65美元进行杠杆收购，约翰逊获得了10%的利润，很显然，在这件事情上，他们还没有花精力在上面，约翰逊公开地对这个生意表现出很冷淡，在回来的路上，斯潘格勒深感歉意，事情很显然已经不可能了。

回到亚特兰大后，约翰逊给花旗银行和斯潘格勒写了一封感谢信，并和亨德森讨论怎么处置斯迪克特，决不能让他干涉RJR纳贝斯克公司。第二天，亨德森飞到温斯顿塞勒姆，并责备了斯迪克特上起骚乱的行为，在5月份斯迪克特正式退休之前，还要召开两次股东会议，斯迪克特两次都不允许参加。

在结束了斯潘格勒的事情后，约翰逊想尽办法提高股票价格，在3月份召开的董事会上，他给董事们两个选择，一是收购Hunt Wesson公司，这能进一步加强公司对食品业的倾斜力度，或者回购更多的股票。董事们没有人像约翰逊那样关心股票价格，都选择了后者，回购股票。

约翰逊在艾拉·哈里斯的公司拉扎德·弗雷尔的监管下办理了回购业务，3月下旬，RJR纳贝斯克公司宣布公司将购买2000万股股票，每股价格在52~58美元之间，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一个月后，公司收购将近2100万股股票，每股价格为53.50美元。RJR纳贝斯克公司打算以每股52美元进行交易，没想到股票突然跌至45美元，约翰逊花了11亿美元购买股票，没想到股价比以前更低了。

到1988年春天，华尔街还没有从10月股票市场暴跌中恢复过来。个人投资者都仓惶出逃。交易量大跌，需求疲软。许多公司失去了发行新股的兴趣。其他商业也不景气，华尔街转向了惟一能保证收入的源泉——收购。

合并和收购，简称并购，是华尔街的生存之道，输、赢或平局，都可以大量带来费用：咨询费、剥离费、借贷费。所以这些都促进了整个20世纪80年代华尔街的蓬勃发展，收购费用反过来又促进了证券业的兴旺发达。

股票暴跌后的三个月，市场出奇的平静。1月，空前的收购活动开始了，随之国内外公司都大量购进低价股票，十多个大型的收购竞争正在进行着，其中规模最大的是60亿美元的对保罗·斯迪克特的一家老公司——位于辛辛那提市的联邦百货商店控制权的竞争。1988年上半年所发生的收购比1985年全年还要多得多，华尔街陷入了收购热潮，而RJR办公室很快成为了交易商的射击场。

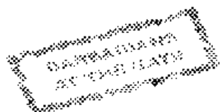
那年春天，收购浪潮中的弄潮儿是希尔森—莱曼的并购部——金融巨头美国运通公司的一个经纪人业务部门。这个部门发展非常迅速，那年冬天收购了E. F. 赫顿公司之后，希尔森—莱曼已经摆开了架式开始挑战华尔街著名的经纪商美林。希尔森的并购部由一群老谋深算的经纪人组成，多年来他们一直默默无闻地为他人作嫁衣，而现在经过一系列成功的并购他们急于在华尔街扬名立万。

史蒂夫·沃特斯热衷于组织。他是越南战争中直升机飞行员，现在还保持着军人的气质，他把希尔森—莱曼的并购部当成海军，他的缺点是有点呆板，但他一点也不为此感到难堪。他和他妻子在康涅狄格州的长老教会教堂，教星期天学校课程，要不是他是个杰出的收购策略家，沃特斯为人随和、率直、真诚会使他成为约翰逊的得力助手，从标牌公司的时候约翰逊已经认识他了。

J. 托米森·希尔三世，毕业于哈佛商学院，梳着一个英国将军的发型，穿着讲究，一个竞争对手称他为"华尔街上穿着最讲究的人"。希尔总是穿着黑色的保罗·斯图尔特西装，神采奕奕，像个英勇的武士。

希尔很有魅力，引人注目，但决不是那种能言善道的人。有时他说的话都好像精心从字典里挑出来的。在希尔森—莱曼公司，他不是很有人缘，"你要能找出一个喜欢这家伙的人，你肯定非常了不起。"不只一个同事这么说，一个长期和他在一起工作的人这样描述他，"一个极端异端者，你简直不能相信他对任何事情都很热心，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他像是丛林中的开拓者。”对同事来说，沃特斯和希尔是两种截然不同的人。

那年春天，希尔的并购策略在华尔街大受欢迎，在他的指挥下，他帮助有希尔森—莱曼公司支持的联邦公司成功地击退了敌意收购，随着希尔名气增强，那年下半年他成为了《今日美国》的封面人物，而沃特斯则为了使他的那群人获得更多的奖金，卷入了一场公司内部的斗争中。在希尔森—莱曼公司的高级经理会议上，沃特斯旁侧敲击地抨击奖励制度，暗示大家应该聪明一点，要是工资不高，大家应该联合起来，离开公司。他的演讲激怒了希尔森—莱曼公司的很多人，最重要的是激怒了他们的主席彼得A. 科恩，他认为沃特斯在煽动公司内的混乱，当沃特斯递交辞职信时，他的辞职要求很快同意了。

当知道希尔向希尔森的高级主管担保，他能管理好这个部门时，沃特斯一点也不惊奇，离开前最后一天，他在希尔森公司收拾东西。希尔走了进来，伸出手向他道别。沃特斯没有伸手，让希尔的手就悬在半空中。“我不会像你对付我一样对付其他人。”沃特斯说，那年春天，沃特斯离开了希尔森公司，华尔街很多人都怀疑是汤姆·希尔从中作梗，才使沃特斯最终离开公司。

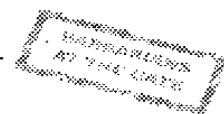
沃特斯离开后，希尔迅速开始行动。希尔森公司一些最好的客户，都是沃特斯引来的。现在希尔的工作就是确保所有的客户随着沃特斯的离开而不被他带走，在客户名单中，最重要的客户就是RJR纳贝斯克公司，罗斯·约翰逊是并购部五个最有钱的关系人之一，希尔预感到做交易的时机已经成熟了，他拿出RJR纳贝斯克公司的资产负债表，傻子也能发现烟草公司是在亏本经营，这可是一个很好的契机。他想，一些事情要发生了，希尔给安迪·塞奇打电话，并安排好一次介绍会。

离开希尔森公司的同时，沃特斯找来了几位客户，共同探讨他以后的出路，这些客户中有约翰逊。在他找工作期间，约翰逊为他提供了办公的地方，另一个沃特斯找工作的客户是亨利·克拉维斯，那年春天的一天，沃特斯找克拉维斯谈话时发现克拉维斯情绪很好，“今天早上，我刚交了个新朋友。”克拉维斯说。希尔给他打了个电话，但沃特斯知道他们两个人相处得并不好。

沃特斯最后接受了老朋友埃里克·格利切尔的邀请，加入了摩根斯坦利。在他找到新工作的第二天，沃特斯坐在格利切尔的办公室和格利切尔讨论哪些客户他们能从希尔森公司挖走，约翰逊排在首位。

“听着，两到三年他都有些大动作，”沃特斯说，“我们必须抓住这个机会，我能感受到一些大事情将要发生。”经过格利切尔的批准，沃特斯组建了一支投资银行家队伍，这支队伍最重要的任务就是给约翰逊出点子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



春天结束的时候，罗斯·约翰逊将要做笔大买卖的事情传遍了华尔街的大街小巷，杰夫·贝克知道这一点，他继续劝服约翰逊杠杆收购公司。艾拉·哈里斯知道这一点，希尔和沃特斯也都知道，每个人都绞尽脑汁思考如何抓住“教皇”的手臂。

虽然身边一大堆银行家围绕左右，但约翰逊仍为股票价格忧心忡忡，它就像个伤疤，一抓就疼，大多数首席执行官们并没有为此担忧，很多公司也照样运营着，虽然股价很低，几乎没有人认为华尔街的股价就静止不动了，RJR纳贝斯克公司的董事也没有担心，利润在上升，销售也在上涨，但约翰逊就是放心不下。

几个月后，当朋友问他为什么采取这些措施时，约翰逊就会说起股票指数和资本结构，关于提高股价的几个步骤，约翰逊几乎能倒背如流。

为了推动股市价格的上涨，约翰逊手里已经有了几十套方案，贝尼文托借鉴通用汽车制定了二元股票方案，在5月31日的会议上，被约翰逊否决掉了。贝尼文托觉得他的方案完美无缺，但约翰逊觉得它只是个复杂的文字游戏，“天啊！”他大声叫道，“这太复杂了。”

约翰逊坚持要和Pillsbury搞联合经营，他要求迪恩·波斯瓦的计划部去做详尽的公司评估工作，并让贝克设计出几种可行的方案。他带着吉姆·韦尔奇一起去拜访Pillsbury的首席执行官比尔·斯普尔，斯普尔对这个主意也很感兴趣，但他要求停止各种协议保证约翰逊不能控制公司。

当Pillsbury的谈判失败后，约翰逊让艾拉·哈里斯去接触Quaker Oats，或许，他想可以把两家公司的食品杂货业合并起来经营，但Quaker的首席官比尔·史密斯伯格是一个强烈的禁烟主义者，他根本不想和RJR纳贝斯克公司有任何往来，史蒂夫·沃特斯想尽办法劝说约翰逊收购芝加哥食品业的巨头卡夫公司，约翰逊说卡夫公司规模太大，价格又贵，而且它的牌子和纳贝斯克不太适应，所以这个主意也没被采用，汤姆·希尔给约翰逊提供了好几个收购对象，约翰逊很高兴，但看了之后发现这些公司价格都太贵了。

当然还有其他办法推动股票价格。约翰逊对无烟雪茄期望很高。总理牌雪茄秋天将会投入市场。9月份，在纽约君悦酒店，公司召开了新闻发布会，会上总理牌雪茄首次露面，而在一个星期前，公司正在开发一种新型的革新性香烟的消息传到了股票市场，股票交易量上涨了三个百分点。总理牌雪茄对于RJR纳贝斯克公司的股东来说，一定能带来物质利益的好消息。在新闻发布会上，一个叫迪克·坎普的雷诺兹主管用图表和箭头说明了总理牌雪茄的特点，“简单地说，”霍里希根宣布，“我们相信总理牌雪茄是世界上最干净的香烟。”

但没有人提到总理牌烟存在的问题，霍里希根手下的工作人员，实际上根本不想这么早介绍这个产品，同时这个烟还存在一些问题，第一在味道测试中总理牌烟失败

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了。在美国研究实验室，雷诺兹的研究人员发现不到5%的吸烟者喜欢这种烟的味道。在日本，另一组研究人员很快就知道日本人形容这种烟的一句话是："它吸起来有种狗屎的味道。"对于香烟来说，一个最基本的问题是：和用打火机点烟相比，用火柴点的烟吸起来味道会更糟，火柴里的硫磺和总理牌烟的烟头会起反应，使这种烟更难闻，"像放屁一样。"约翰逊这样形容烟的味道，但假如这种烟没那么难闻，那么这种烟就很难吸引大众的注意力——真该死，在公司内部，人们叫它"氙气效应"。

即使限量生产，总理牌烟的烟头经常会掉下来，公司计划1991年将总理牌烟投入国内市场，1990年投入国外市场，但霍里希根早就向世界许诺总理牌烟1988年投入市场。

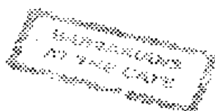
那时，公司高层主管根本不听反对意见，当华盛顿游说人员保罗·伯格森对这一方案的可行性产生过怀疑，并对一些限制性的问题提出警告时，他被霍里希根撤了职，由他支持的温斯顿塞勒姆的一个名叫钱普·米切尔的律师所替代。查利·休格尔认为生产无烟香烟的想法简直有些发疯：人们喜欢吸烟，喜欢用手掸烟灰，喜欢看烟燃着。"一派胡言。"约翰逊驳斥道。总理牌烟刚好是在公众对身体健康的强烈关注的情况下产生的，特别是"消极吸烟"的观点使许多公共场合都禁止吸烟，"等着瞧，"约翰逊辩解道，"是好是坏，还是由消费者来决定吧。"

随着总理牌烟秋季投入市场的日子慢慢靠近，6月份，公司里的人都已经开始期盼它能推动股价上涨，在新泽西联邦法院，一个长期吸烟的烟民，名叫罗斯·西波隆对几家烟草公司提起了诉讼，指控烟草公司导致了他妻子的死亡。虽然雷诺兹不是被告，但他的命运是和几个兄弟烟草公司的命运连在一起的，这个案子烟草公司胜诉的可能性很大，虽然原告的律师也准备了一大堆关于能证明伤害的文件，如果烟草公司赢了，约翰逊想，那将会促使股价上涨。

陪审团最后宣布了裁决，烟草公司获胜，并获得40万美元的赔偿。约翰逊高兴极了，等着RJR纳贝斯克公司股票的反弹，但股价没有任何变化。约翰逊的办公室成了哭墙，每个人进到这个办公室都会哭着说，这太不公平了，霍里希根尤其痛苦，他本来预计股市会涨六个百分点，"市场没有给我们任何机会，"亨德森抱怨道，"市场根本不能反映公司的资本结构。"他们讨论从公众手里购回股票其实是进行杠杆收购的第一步，虽然当时没有公开提倡这种做法。霍里希根想约翰逊肯定不会私有化。"公司私有化的问题是，"他自言自语道，"根本没有人会在意它。"

那年夏天，许多投资银行家加入了RJR纳贝斯克公司主管的队伍，15年后，约翰逊的快乐男人组合解散了。彼得·罗杰斯在纳贝斯克担任过了三个高层工作，准备在秋天离开公司，公司的副主席鲍勃·卡博内尔，本来在亚特兰大是约翰逊的左

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



右手，由于他不断地与霍里希根发生矛盾，也被发配到遥远的迈阿密管理Del Monte公司，约翰逊最亲密的朋友约翰·马丁成为公司的执行副总裁。

在20世纪70年代，马丁已经成为ABC体育代表队一颗闪耀的新星。作为“周一晚上足球队”的后勤主管。马丁成为霍华德和科塞尔的替身，作为ABC节目主管，他签订了三个奥林匹克节目的合同，在电视上马丁低沉富有磁性的嗓音为他赢得了很多观众，他人缘很好，人们都说马丁穿着很讲究，ABC的朋友都叫他“衣架”。他也是个高尔夫球的爱好者，在Winged Foot曾赢得了俱乐部冠军。这个俱乐部是纽约地区最负盛名的乡村俱乐部之一。1988年1月，马丁离开Ohlmeyer通信公司加入RJR纳贝斯克公司，成为了约翰逊形影不离的伙伴。

马丁在亚特兰大没找到房子之前，他住在约翰逊家的地下室，他们俩关系更进了一步。后来他找到了房子，离约翰逊家很近，劳里·约翰逊安排人装修了房子，在这期间，他一直住在约翰逊的地下室里，他们三个人经常在一起，一起打高尔夫球，一起出去旅行，一起观看电视转播的体育赛事，在公司的组织结构表上，马丁看起来没有多大的权力，但他却是约翰逊面前的大红人，并充当他家的看门人的角色，没有人比霍里希根更嫉妒马丁的走红了，他总是嘲笑马丁让他想起了演员乔治·汉密尔顿。

有些人开玩笑说出身名门的马丁像约翰逊的皮条客，不过，约翰逊确实需要一些新面孔取悦那些名人，一个就是马丁的老朋友，棒球委员会的委员彼得·尤伯罗思。马丁也是拳击手迈克·泰森的经纪人吉米·雅各布斯的朋友，空余时间他也会组织几场冠军赛。6月约翰逊邀请亚特兰大的商业界和政治界的精英到公司总部观看迈克·泰森对迈克尔·斯平克斯拳击赛的电视直播，烫金邀请函装在红色的拳击皮套里送给了精心挑选的100个要人，当客人到了前厅，欢迎他们的是戴着白色手套的侍者，有时马丁在做介绍时会有些粗心。6月上旬在英格兰时，他和约翰逊一起见了一个苏格兰人，他是伦敦ABC体育频道的一个高尔夫球手，约翰逊对他很满意，并邀请他一起住在亚特兰大的家里，约翰逊提出要这个苏格人当他的保镖，苏格兰人很高兴地答应了，并和约翰逊住在一起，这两个人因此出名了，但那年秋天，在换签证时，约翰逊和马丁发现这个苏格兰人是一个入室抢劫团伙的一员，他进过几次监狱，约翰逊赶紧买了张单程票把他打发回格拉斯哥。

一些朋友认为约翰逊把一些值得信任的顾问打发走，如鲍勃·卡博内尔，表明了约翰逊的一些变化。第一次，约翰逊吸引了媒体的注意力，《财富》新闻那年夏天刊发了一篇文章，标题是“美国最坚强的营销人”，把约翰逊大加吹捧了一番。

而《商业周刊》却没有对约翰逊如此阔绰，发表了一些关于RJR股票价格低廉、公司内长期的混乱及烟草公司衰退的表现，新闻集中写了约翰逊的挥霍无度和对他经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营能力的怀疑，马丁威胁总编辑斯蒂芬·谢泼德这样的报道不仅歪曲了事实，而且可能会使他丢掉饭碗，这个报道又改了很多地方，在里面写约翰逊的文字只有一行。

约翰逊的朋友对这两篇报道甚感遗憾：约翰逊会相信这些评论。“美国最坚强的营销人”，他们害怕会真的成为与市场失去联系的人。而约翰逊很喜欢自吹他的食品业占到市场份额的4~5个百分点，价值数亿美元，但实际上这些天接触的只是些超市的经理，是三个和他一起打高尔球的退役运动员，约翰逊称他们“水牛”。

同时，董事会开得越来越少，间隔的时间也越来越长，1988年一年才开两次，5月份开了一次，10月份开了一次，并且会议也变得像应付。职员辛苦准备的财务报告，约翰逊也扔到一边，“精练点儿，”他会说，“只要把数字写出来就行了。”什么东西都扔到一边成为约翰逊开会的习惯。

在标牌公司和纳贝斯克公司时，约翰逊好像对经营公司已经失去了兴趣，他关心的只有两件事，寻乐和谩骂股票市场，现在他的口头禅也变成了“他妈的”。

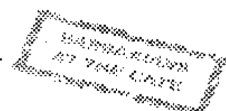
7月，埃德·鲁滨逊和哈罗德·亨德森都很担心公司持续走低的股价会使公司成为被收购的对象。他们征得约翰逊同意后，和希尔森—莱曼公司接触，制定了反收购措施，这些措施一定程度上能阻止敌意袭击者，约翰逊认为被收购是不可能的，但霍里希根坚持让他做好最坏的打算。

希尔森选择约翰逊也是一个逻辑的结果，约翰逊是美国运通公司的董事，他认识希尔森公司的老总彼得·科恩，也认识美国运通公司的老总吉姆·鲁滨逊，约翰逊说：“把资料都交给希尔森，看他们到底有什么建议，假如有人想收购我们，他们为什么收购我们，我们在其中能做什么。”

由于约翰逊第一次找科恩谈论他的计划，导致美国运通公司7月份的董事会会议被打断了。约翰逊对科恩说：“安迪·塞奇会给你打电话，就公司的事情和你谈谈。”7月下旬，安迪·塞奇和约翰逊的几个助手在曼哈顿的办公室——从这里可以俯瞰哈得孙河——见到了科恩，他们提出了各种各样部分的或全部的收购建议。塞奇坚持这些事必须严格秘密进行，以免在收购过程中带来过量的市场投机行为。只有五个希尔森的主管，包括科恩和汤姆·希尔清楚地知道这个计划，几个月后希尔才提出这个计划的代号为“扩展方案”。

同时，在华尔街一家律师事务所戴维斯—波尔克—沃德韦尔（Davis, Polk & Wardwell）的帮助下，鲁滨逊和亨德森起草了一系列反收购条款，约翰逊让RJR纳贝斯克公司董事会通过了这些条款，并通过了一个“金色降落伞”计划，这个计划主要是针对每家公司的十个高层行政人员，美国许多大公司都有类似的条款或协定，RJR

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



纳贝斯克公司惟一不同的就是公司“金色降落伞”的规模，据说该规模有5250万美元。

有件事让公司财务部的职工们很迷惑，根据约翰逊的指示，公司反收购的金色降落伞计划的资金存在了具有保护性质的所谓的“拉比信托基金”，按照“拉比信托基金”要求，假如RJR纳贝斯克公司被其他公司收购，那么收购者不能动用这笔基金，对于财务部的职工来说，这一切都像是为了预防某些事情的发生而做的准备，当他们寻找解决股票市场的办法时，分析这个问题的每个人都提到了杠杆收购的可能性，对于任何股票价格走低的公司来说，这是一个标准的解决办法，当然简单的一句杠杆收购也不能完全解决这个问题，从公众手里购买股票也不是个办法，每个投资银行家都劝约翰逊重新考虑这个方法。

不久，杠杆收购有了眉目。狄龙·里德公司起草了一个部分杠杆收购的计划，称为“特拉方案”。约翰逊原标牌公司的老搭档鲁宾·古托夫通过他的咨询公司提出了一个杠杆收购的方案，叫“利奥方案”，一天晚上，当约翰逊和朋友们坐在一个小池边时，又开始谈论这个话题，“嗨！”一个人说，“为什么不把你的公司变为你私人所有呢？”

对于每个人约翰逊都回答他不感兴趣，7月在高层管理人员聚会上约翰逊说：“为什么我非得要那样做呢？我有一家公司，生活又很舒适，我看不出有什么必要这么做。”但那天至少有一个人知道约翰逊的否认显得很空洞，这个人就是彼得·罗杰斯。他认识约翰逊已经有很长时间了，他知道对于还未考虑成熟的主意，他都会予以否认。

虽然目前除杠杆收购外，约翰逊好像对所有可能推动股票市场的计划都很感兴趣，几个月来，他一直想和菲利普·莫里斯公司联合经营两家公司的国际业务，菲利普·莫里斯表示对收购RJR纳贝斯克公司很感兴趣，但约翰逊希望搞联合经营，当然霍里希根很反对这个主意，他不喜欢和敌人在一起共事，让我悬挂白旗吗？但在约翰逊的劝说下，他还是同意和菲利普·莫里斯的主管进行协调，经过几个月一而再，再而三的讨论，约翰逊又打消了念头，即使他们达成条款，他又怀疑外国政府也会以反托拉斯的借口反对它们的合并。

7月下旬，约翰逊打电话给菲利普·莫里斯的首席执行官哈米什·马克斯韦尔，并提出了一个新的想法，和他们的前任不同，他们两人相处得非常好，约翰逊好像和任何人都能处得比较好，在纽约的英皇宾馆RJR纳贝斯克公司的套房里，约翰逊和马克斯韦尔一起共进晚餐，为了表示对主人的尊敬，马克斯韦尔一边吸着温斯顿塞勒姆香烟，一边听约翰逊讲他的计划。

约翰逊说：“我们必须要看到多元化的经营在我们公司没起作用，在你们菲利普·莫里斯公司也没起作用，我们都在做烟草股票生意。”

约翰逊的话有一半是正确的，在它们的核心产业烟草业，马克斯韦尔经营玛丽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

女王牌子，而约翰逊却经营非洲女王。菲利普·莫里斯公司有世界一流的香烟牌子：万宝路，有更广的市场发展机会和更多的利润和现金流，这一切都使纳贝斯克感到相形见绌。当然，机构投资者喜欢选择一只烟草股票投资，大多数投资者都选择了菲利普·莫里斯。在这些人的支持下，菲利普·莫里斯公司的股价自1987年上市以来上涨了25%，而RJR纳贝斯克公司的股票经过一阵起起落落，现在基本走平。这些投资公司的管理者喜欢菲利普·莫里斯公司的可预见性，他们认为他们能预见马克斯韦尔下一步会做什么，但他们从不知道约翰逊要做什么。

约翰逊提议把RJR纳贝斯克公司的纳贝斯克和通用食品两家公司以及菲利普·莫里斯公司的食品业合并在一起，进行公司联合经营，RJR纳贝斯克公司和菲利普·莫里斯公司分别占有37.5%的股份，另外25%向市场公开销售，这样，不仅会带来很大的利润，约翰逊说，而且，根据杰夫·贝克的理论，还会推动母公司的股票价格上扬。

“我想我们可以组建一个拥有180亿美元资产的公司，”约翰逊说，然后他又放了个诱饵，“并且让我来为你经营。”

一旦两家食品公司合并成功，约翰逊将会辞去RJR纳贝斯克公司的CEO职务，把烟草公司交给霍里希根经营，这个建议很古怪，但约翰逊敢打赌马克斯韦尔一定会同意的。

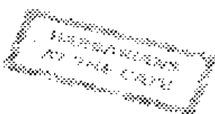
“罗斯，这个想法很好。”马克斯韦尔说，“但联合经营会有很多问题。”就后勤一项就让人害怕：这么多公司的这么多人都并在一起，即使约翰逊和马克斯韦尔相处得很好，那么谁能保证他们的继任者也会融洽相处？马克斯韦尔告诉约翰逊让他再考虑一下。

两个星期后，也就是在8月中旬，马克斯韦尔打电话回来，他说：“真对不起，菲利普·莫里斯对此不感兴趣，它有太多的问题在里面。”约翰逊耸了耸肩膀，除了菲利普·莫里斯公司外，约翰逊已经没有其他抬高股票价格的招法了。现在，他只想休息，抛掉这些纷繁复杂的各种方案，离开潮湿炎热的亚特兰大，飞往科罗拉多，去尽情享受午后的阳光。

Castle Pines高尔夫俱乐部位于丹佛以南25公里处，对于高尔夫的狂热者约翰逊而言，这里就像天堂。Castle Pines高尔夫球场由杰克·尼克劳斯设计，名列全美30个高级球道之一。对于高尔夫而言，这里确实完美，天然的山谷，冰雪覆盖的派克山——落基山脉的一部分翠绿的草地被墨绿的松林环绕，这里就是Castle Pines高尔夫俱乐部。

在一个周末，Castle Pines主办了国际职业高尔夫锦标赛。约翰逊邀请了一些最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



好的朋友来一同欣赏。彼得·尤伯罗思，罗杰·彭斯基当时也在现场，还有从新奥尔良来的共和党人鲁恩·阿利奇，《时代》杂志已经退休的发行人杰克·迈耶斯也都出现了；另外还有约翰逊所谓的三个“水牛”：Grand连锁超市协会主席弗洛伊德·霍尔、查利·休格尔和艾拉·哈里斯；马丁·埃米特也来了。

这是约翰逊喜欢的一种度周末的方式。早上他可以打会儿高尔夫球，下午观看职业比赛，晚上呢，则享受世界级的聊天园地，RJR纳贝斯克公司的飞机随时恭候使用。晚餐，纳贝斯克公司的职业队员弗兹·佐伊勒和雷蒙德·弗洛伊德加入了晚餐。

那天晚上，约翰逊晚餐后把他的客人带到了他的别墅。“你们听说过雷诺兹的新产品无烟香烟吗？”约翰逊问道。大多数都回答听说过了。埃德·霍里希根放了录像以显示总理牌烟是如何生产出来的。经过了一个小时的科学解释，约翰逊打开了一包总理牌烟并分散给大家品尝：口味、包装、市场以及缺陷等。

他力图显得不经意，但他确实想听听这些VIP朋友对总理牌烟是如何评价的。他和霍里希根密切地观察着尤伯罗思，而且其他人也开始仔细地观察着香烟。慢慢地，他们点起了香烟，很明显，味道并不令人愉快。

“味道有点像烧焦的莴苣叶子。”有人沙哑的说道。

“伙计，很难讲。”另一个人讲道。

约翰逊承认他们已经习惯了某种味道，“我们将试着做一周的广告。”

“我不知道我能否抽完一包。”有人说道。

从积极方面看，彭斯基称赞了香烟的技术。阿利奇想知道谁是电视、新闻的发言人。总理牌烟在被推介的时侯一定要创造一个亮点。尤伯罗思打断道：“在这个问题上，媒介业很感兴趣，也许会问一些比较尖锐的问题，比如‘这是一种安全香烟吗？你能保证它不会影响你和其他人的健康吗？’”

“这确实是个问题，”约翰逊承认，“它是安全香烟，但你却不能这么说。”

会议还在继续，对于约翰逊而言，总理牌烟的问题比他担心的还要严重。没有人喜欢它的味道——约翰逊期望至少他们会喜欢薄荷味。他和霍里希根仍然保持着乐观的态度，尽管试验的结果不如人意。如果仅有5%的人喜欢总理牌烟的话，约翰逊曾经算过一笔账，它仍然是一场巨大的成功，他也不能相信它不会成功。

但是当他听到尤伯罗思、阿利奇和其他人的建议后，约翰逊意识到工作人员的保守估计是正确的：总理牌烟可能需要几年而不是几个月才能取得成功，任何一夜成名的想法在这些精英的朋友们面前似乎有点异想天开，同时，他寄希望总理牌烟能振兴他的股票现在看起来难免不是海市蜃楼。

国际锦标赛在第二天结束了，RJR公司飞机的及时服务使他们一个个笑逐颜开。约翰逊仍然留在这儿打高尔夫球，同时他还准备在下周一召开一个关于总理牌烟的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

形势分析会议。霍里希根、亨德森和马丁都要参加，同时还有所谓的烟草业战略家都出席了会议，包括雷诺兹的广告代理公司FCB Leber／Katz公司的头斯坦利·卡茨，以及美孚石油公司前公共关系部部长赫伯·施梅茨。

会议的中心议题不是关心总理牌烟的味道和感觉，而是如何处理在新闻界对它进行包装。比如谁是它的发言人问题，霍里希根希望是约翰逊，有人表示异议：约翰逊是美国第二大烟草公司的CEO，而且他也不是烟草方面的专家。最后一致的选择是迪克·坎普，他是总理牌烟研发小组的领导。霍里希根和马丁开始为坎普的精彩出场认真筹划。

下午三点左右，会议结束了，除了霍里希根和亨德森之外，其他人都离开了。第二天早上，约翰逊和霍里希根懒洋洋地坐在别墅的起居室里，他们的喝茶时间是在上午十点钟，亨德森在外面活动，锻炼身体。

“埃德，我要告诉你我的想法，”约翰逊说道，又回到了总理牌烟的问题上。

“现在是总理牌烟扬帆远航的时候了，但是恐怕这是一次漫长的航行。我们要继续下去，牢牢地控制它，但我感觉市场会给我们找麻烦。”

真正困扰约翰逊的不是总理牌烟的进展，也不是他对股票价格的无助。“我们，”约翰逊说道，“满意的食品资产——德尔·蒙特价值18倍的收入，但我们却以九倍的收入出售，我们仍然还是一个烟草公司，现在看起来，总理牌烟不仅还不能发挥作用，反而在短期内还有副作用。社会对于烟草公司是不公平的，无论你怎么做，华尔街总是对它们说不，股票还在下跌，我们究竟该怎么做？”

在约翰逊自言自语的当儿，亨德森回来了，“罗斯，市场永远不会公平待人，”亨德森说，又开始老调重弹，“这个应该是私人公司。”

“好，”约翰逊说道，“从法律角度上应该怎么做，你解释一下杠杆收购？”

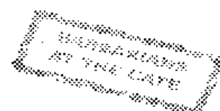
亨德森尽可能概括了杠杆收购的基本要素。当管理层建议要收购以后，由董事会组成一个特别委员会来审查管理层的建议，有时候，他们可能要公开投标，如果他们这样做的话，其他的公司，甚至华尔街的袭击者将可能中标，但那样有风险。

“在杠杆收购的框架下，现实可操作的方式是什么？”约翰逊问道。

亨德森说出了答案，第一，你能筹措收购RJR纳贝斯克公司的资金吗？打眼一看，这是一桩最大的杠杆收购，要卖掉多少家公司来偿还债务？他们能维持亚特兰大的公司总部吗？可能为了节省资金使他们被迫退回温斯顿塞勒姆？他们能承担起生产总理牌烟的成本吗？

如果他们仍然对杠杆收购有兴趣，亨德森继续说道，他们一定需要帮助，他提到了他所知道的华尔街的几个律师。“好，”约翰逊说道，“也许我们要认真考虑一下希尔森，看它能为我们做些什么。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



它永远也不会发生，霍里希根想。约翰逊有太多的主意，除了热情之外几乎什么都没有。亨德森也对约翰逊的认真产生了疑问，他认为，杠杆收购需要更多的关注细节，而这不符合约翰逊的口味。

就约翰逊而言，他仍然有点模棱两可。就像过去的两周所显示的，生活很美好，公司的高尔夫球道，同在一条船上的令人羡慕的VIP朋友，他可以指挥的随时奉命的飞机。他已经有了该有的一切。“安迪，我要合计一下，这将符合谁的利益。”

塞奇也不确信杠杆收购能够解决RJR纳贝斯克公司存在的问题。就一般而论，他不愿意看到美国一个伟大的公司就这样被一个负有银行债务的老式的股东所有者代替。作为美国工业的一个重要力量，塞奇和他的这一代人感到最重要的是它的物质资本基础。曾有一段时间，当国家工业面临世界市场的激烈竞争时，他不愿看到优势和机会的浪费。他认为工商业就应该创造就业机会和新的产品，如果它要集中精力归还债务，就不可能实现这些目的。而且，他也不敢保证约翰逊这种自由放任的开支方式与杠杆收购所导致的高负债率而不得不大幅度的削减开支相和谐，他仍然感到怀疑。

约翰逊让塞奇打电话给希尔森着手“扩展方案”。希尔小组早已开始艰辛的工作来评估RJR纳贝斯克公司的商业价值；约翰逊希望这件工作到9月中旬可以结束，这样他们就可以开始考虑杠杆收购的可行性。

周末，约翰逊打电话给查利·休格尔，提到希尔森已经开始了工作。“随便说一下，”约翰逊说道，“我们已经让他们看一下是否有杠杆收购的价值，我不知道杠杆收购需要多少钱，不过，他们正在做这件事。你的看法呢？”

坦率地说，不会很多，休格尔说道。休格尔今年已经是60岁的人了，仅比约翰逊长三岁，但却要保守得多。他从美国电报电话公司（AT&T）起家，然后任美国燃气工程公司的主席。他是个地道的商业原则的信仰者。在燃气工程公司期间，休格尔对待工作既刻苦又节俭。为了开拓莫斯科市场，他到莫斯科住的是臭名昭著的斯巴达式的旅馆，他经常自己亲手拖地板。因此他对于约翰逊到莫斯科开一个庆典会要预订一个套房感到很吃惊。

“罗斯，你那样做究竟为了什么？”他问道，“你的工作还没有完成，为什么要放弃呢？”

“啊，我感到我很难有兴趣经营这样一家公司。”约翰逊终于承认了，他反复地说他曾经如何设法改善股票表现，但休格尔自己面临的问题恐怕要比股票价格走低更棘手。“罗斯，”他停顿了一下，想用约翰逊目前的舒适生活方式来打击约翰逊，“你可能要削减飞机，失去总部以及你现有舒适的生活。你真的想这样做吗？”他们谈了很长时间，等到挂断电话的时侯，休格尔甚至以为他已经说服了约翰逊放弃杠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杆收购的想法。

劳动节后，约翰逊回到了亚特兰大，仅停留了一天。第二天早上，他又来到了伦敦，在这里，他和约翰·马丁开始了旋风似的计划安排：出席通用电气公司的董事会议；参加国际烟草业的商谈；和一家英国烟草公司——Rothmans国际公司的戴维·蒙塔谷私下交谈。回来之后，约翰逊向马丁提到了杠杆收购。约翰逊想回来之后好好休息一下，第二天早上接着谈。

计划赶不上变化。9月7日，星期三早上，离两点钟还差几分钟，约翰逊正在休息。此时，一个警察在纽约的韦斯特切斯特，发现了1987日产汽车翻车在离公路约100米的地方，很明显，这辆汽车在撞上了交通标志之后失去控制最后酿成翻车事故，在附近，发现了约翰逊26岁的儿子布鲁斯，浑身是血，已经不省人事，于是立即被送到了附近的医院。

当劳里获得消息时，约翰逊已经预订了附近的一个伦敦旅馆。现在仍然不清楚的是布鲁斯是否还活着，约翰逊和马丁立即坐上了头班的协和飞机。飞机上，约翰逊在不能吸烟处点上了一支总理牌烟，“如果有人发现那可真有意思。”（总理牌烟是雷诺兹公司设计的一种无烟香烟）他对马丁说道。等他们赶到韦斯特切斯特医院时，他的儿子仍然处于昏迷之中，医生也不能肯定他是否能苏醒过来。约翰逊在吉福德的家中做了短暂停留，他也处于困境，他的儿子凯利在一次车祸中受到了严重的脑震荡。

星期四，吉姆·鲁滨逊来到医院探望。两个朋友在医院开始了较长时间的谈话。“罗斯，所有你能做的就是保证你能得到最好的医疗观察，”鲁滨逊说道，“还有就是希望，除此之外，你没有什么可做的。”

“我知道，我知道。”约翰逊答道。

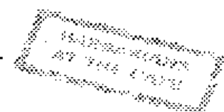
“你得集中精力，”鲁滨逊建议道，“开始自己的生活。”

星期五，约翰逊打开了他的公文包，里面装满了信件，他知道他要振作起来，步入正轨，他要接受鲁滨逊的建议，回到工作中来。星期一早上，他到医院看望了布鲁斯，然后驱车到曼哈顿，在那儿他会见了塞奇和贝尼文托。

来到办公室，约翰逊取出一支削得尖尖的铅笔，一个计算器，以及电子数据表，利用他35年前在通用电气公司做会计学到的技能开始计算起来。在他周围，地板上，办公桌上，他展开了计划部门的报告，投资银行的研究，他想知道杠杆收购对他自己有什么意义，因为他不相信投资银行以及计算器给他的答案。当约翰逊意识到贝尼文托对他的行为有点好奇时，他解释道，“没有人，在这方面比我做得更好。”

贝尼文托知道约翰逊必须要彻底地梳理一遍。约翰逊第一次认真开始考虑杠杆收购的可能性及其挑战。在五个小时的时间里，他和贝尼文托了解数据，分析现金流、市场份额、利润以及RJR纳贝斯克公司下属的每项业务的销售计划，时不时地，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰逊还打电话要亚特兰大和温斯顿塞勒姆上报最新的数据。

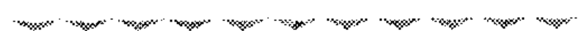
约翰逊想评价一下他的每项业务的价值，然后再决定是否出售。所有这些，再加上烟草业可期望的现金流，需要很长时间来决定收购的价格。到了星期一的晚上，他总算有了一个大致的轮廓：收购不仅是一个提出来的想法，要严肃对待它。晚上步出办公室，约翰逊感谢上帝所给予的。

第二天早上，由彼得·科恩和汤姆·希尔带领的希尔森代表团来了。这两个希尔森的高级主管递给约翰逊一些杠杆收购方面的材料，然而，约翰逊对此也非常清楚。

“彼得，你认为呢？”约翰逊问科恩。

“我们可以做成的。”

第二天，约翰逊就回到了他儿子医院的病房。在这之前，他取消了星期四的一次会议。同时，他告诉休格尔也没有什么紧急的事要开会。



杰夫·贝克感到困惑他总是联系不上约翰逊。（他也联系不上安迪·塞奇，自约翰逊开始寻求杠杆收购的可能性时，他就不再接贝克的电话。“我不能告诉他事实，”塞奇说，“但我也不能欺骗他。”）吉姆·韦尔奇总是打回电话。这两个人喜欢开玩笑，韦尔奇既诚实又精明，他总是礼貌地称杰夫·贝克说他现在太老了，不能再用“吉米”的称呼，当然，贝克却总是忽略了。所以，韦尔奇就干脆叫杰夫·贝克为“杰斐”。

最后一次，韦尔奇回了他的电话，他可能已经意识到了什么。

“你知道，吉米，你们要做这件事，我们有的是钱。”贝克虽然没有提到“收购”这个字眼，但韦尔奇明白他的意思。

“我懂，杰斐。”

“那好，他娘的，就要发生了，我感到你对约翰逊的电话回答得有点怪。”

“我不知道，”韦尔奇说道，“什么也没有发生。”

有什么事正在发生，贝克已经感觉到要发生。也许约翰逊打算进行杠杆收购，贝克又打消了这个念头。德雷克塞尔才刚刚并入不到两年，贝克想，也许他们正在准备某种重组。

9月12日，他把他的疑惑告诉了像约翰逊一样活跃的人：亨利·克拉维斯。在一些生意上他曾经帮助过克拉维斯，包括他最大的一笔生意Beatrice。当他来到科尔伯格·克拉维斯的办公室，有意思的是这间办公室正好比RJR纳贝斯克公司纽约分公司办公室低六层。贝克开门见山：“需要对RJR做些事。”

“为什么呢？”克拉维斯问道。

“不知什么原因，约翰逊不接我的电话，我想他们可能在进行什么事情。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“很可能。”克拉维斯说道。

“但这里有个问题，你无法满足约翰逊的要求。”

“什么问题？”

贝克通过和约翰逊属下的人长期友好的交谈，了解到约翰逊对于给他人打工没有丝毫兴趣。“只有一件事，”他对克拉维斯说，“他要控制董事会。”

“是的，我们不会答应。”克拉维斯说道，“这确实是个问题。”

这两个人谈了一会儿仍然没有什么结果。很清楚，在和约翰逊交谈之前没什么可做的。“先安排一下，”克拉维斯说道，“在会上研究一下。”

后来，贝克又回来告诉韦尔奇关于安排一下约翰逊和克拉维斯会面的事宜。韦尔奇有点含糊其辞，并说他们可能在10月的最后一周或者在11月的第一周会面。然而，可能到了那时，一切都失去了意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第5章



地点，纽约大都会博物馆；时间，9月的一个晚上。

繁忙的记者和摄影师进进出出，还有熙熙攘攘的纽约名流。由于风很大，女士们不得不紧紧地护住她们的头发，而衣冠楚楚的男士们却显得风度翩翩。

在这个社会阶层中，很少有机会在博物馆举办个人晚会。这个晚会是为了一个1000万美元的捐赠而特意举行的：亨利·克拉维斯和他的妻子——容貌娇丽、足以使人晕倒的、时尚设计师——卡罗琳·勒姆。克拉维斯身高不到1.7米，着晚礼服，时常堆着早已准备好的笑容，他蓝色的眼睛有一点湿润，他说话的回音略带一点俄克拉荷马州小孩的语调。他的妻子勒姆却总是引人注目，她比她的丈夫高7公分，瘦得有点儿令人难受，她穿着无带的、翠绿色的、查米尤斯绉缎的晚礼服，她的项链是天然圆形的绿宝石。在社交场合，她总是挽着丈夫的手臂。

享受完香槟酒和鸡尾酒后，客人们聚在小小的舞台，随着暗淡的灯光，伴随着优美的小提琴音乐，开始翩翩起舞。克拉维斯夫妇则坐在前排的右手邀请年轻的日本人去他们在Park大道富丽堂皇的公寓里欣赏家庭演奏会。勒姆双手交叉放在胸前，静静地坐着，她的丈夫克拉维斯坐在她的身边。

然后克拉维斯夫妇带着他们的客人穿过枝叶茂密的亭子，来到精心装饰的天井。矩形挂毯装饰的大理石阳台，翠绿的葡萄藤缠绕着柱子和栏杆；餐桌上铺着点缀有金丝花边织锦桌布，餐桌中央摆放着镶有金边的篮子；酒，是拉特摩萨尔特产的路易斯，甜点则是意大利的。晚宴的高潮是展示博物馆160件德加的画，这可能是客人们的重心所在。

“真是一次罕见的完美晚会，”一个社会专栏作家第二天写道，“自始自终的完美。”

这件事，事实上给这对夫妇带来了巨大的社会荣誉。他们结婚只有三年的时间，就成为曼哈顿的社会名流，他们的迅速走红在任何地方都令那些想进入上流社会的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们无穷遐想：他们那550万美元的Park大街富丽堂皇的公寓，豪华的装饰，法兰西的古董，富有传奇色彩的慈善捐助。另外，关于克拉维斯送给妻子奢侈的礼品的种种传说都使人叫绝。

尽管引起种种注目，克拉维斯仍然保留着神秘的色彩。朋友们都认为他为人和蔼、文雅、乐观向上，是一个慈祥仁爱的父亲和丈夫。他的性格总是温和，而且对什么都有节制，从不过分。他的眼睛总闪烁着具有钢铁一般意志的光芒，这种光芒会使你相信他有遏制不住的野心。

他在华尔街的上升速度非常快，即使按照20世纪80年代飞速上涨的标准。事实上，五年前他还名不见经传，他和他的秘密公司曾经在20世纪80年代中期的杠杆收购风潮中显得很突出。几年后，关于克拉维斯如何甩掉他的长期合作伙伴杰罗姆·科尔伯格仍然不为人知。如果公司仍由科尔伯格和克拉维斯控制，其经营从电池到超级百货，那么到今天，这家公司就可能排名美国前十名。现在，克拉维斯拥有450亿美元的购买力，毫无疑问，他已经成为华尔街的购并大王。他保险库中的财产相当于巴基斯坦或者希腊的国民生产总值。

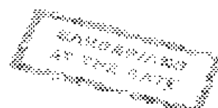
没有人真正知道克拉维斯是怎样发迹的。最多的推测是与他矮小的身材或者他的父亲有关。他的父亲曾经有很多钱，后来亏损，在克拉维斯出生的1944年，他的父亲又重新赚了一笔钱。克拉维斯在战后的塔尔萨长大。他经常骑自行车，喜欢打高尔夫球。

他的父亲叫雷蒙德·克拉维斯，在20世纪初随着他的父亲——一个英国的裁缝——移民到亚特兰大市。在宾夕法尼亚的煤矿工作一段时间后，雷蒙德·克拉维斯一家往西南迁移。由于20世纪20年代股票市场的价格飞涨，他发了财。后来1929年股票市场崩溃，使他变得不名一文。由于他高息借款，所以在此后的几年里，他不得不工作还款。战后，他的第二职业是石油工程师——为华尔街公司比如高盛估算石油储量。

当亨利13岁的时候，雷和贝西·克拉维斯把他送到寄宿学校跟随他的哥哥乔治。寄宿学校的名字是Eaglebrook，位于马萨诸塞州的西北。后来他又来到康涅狄格州的Loomis学校。在学校里，克拉维斯受人欢迎：学生会的副主席，摔跤队的队长。老师们认为克拉维斯有思想，成熟，自制。

克拉维斯是一个小男孩，但有时却想在大孩子中间证明他自己。比如他要参加橄榄球队，而教练对他说，你太小了，不行。他特别喜欢回忆的是他17岁时的第一个工作，塔尔萨DX石油公司的信件收发员。几天后，他就得到了第一个重大的任务：给整个公司发信。那天早上，他很早醒来，但是他的眼睛突然感到刺痛，什么也看不见了。他的父母亲都不在城里，他就设法自己开车在空荡荡的塔尔萨街上送信。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



后来他不得不把眼睛包上绷带。“但是，我把信都送到了。”克拉维斯回忆起来显得有点儿自豪。

Loomis学校的经济课程使他开始了他商业生涯，而他在加利福尼亚Claremont男子大学——一所只有600名学生的学校——的专业是金融。在Claremont，克拉维斯第一年时间花在高尔夫、海滩、拉斯维加斯以及在圣阿尼塔的赛马跑道上，第二年他参加了高尔夫球队，第三年他就开始关注华尔街，他的毕业论文是论可转换债券。

雷·克拉维斯知道在华尔街高盛公司的那些人，大学期间的每个暑假他都让克拉维斯在那里工作。作为一个新手，不停地跑、不停地叫，克拉维斯感到他不能容忍到了40岁仍然这样，他想要一间自己的办公室。克拉维斯在研究生期间在麦迪逊基金公司——华尔街的一个流动资金管理公司——实习。在那儿他得到了一个名声：股票扒手。在那些投机岁月里，每只股票似乎都在上升。朋友们开玩笑说他买股票就像玩飞镖。

在1967年的秋天，克拉维斯到哥伦比亚商学院读书。他刚一入校就后悔了，他错过了在华尔街的机会。他的父亲说服他要坚持下来，但是克拉维斯却说他的老板是在麦迪逊的埃德·梅克莱。梅克莱让他在这儿继续工作，直到他完成学业。两年后他毕业了，由于当时正值学生动乱的高潮，所以，他仅获得B和C的成绩。

华尔街在向他招手。麦迪逊已经有了一条铁路、Katy实业，并且梅克莱对克拉维斯的印象很好，让他负责公司的多元化经营。年轻的克拉维斯投入到他所熟悉的行业，即油田服务业。他和探测工人一道花了一年时间走遍了路易斯安那州，并为Katy公司买下了许多的小公司：拖船装备公司和捕捞公司。在这期间，他得到了很多细节性的经验。

随着Katy公司的发展，克拉维斯挑选他在商学院的朋友雅各布·萨利巴担任公司的新总裁。他们在曼哈顿的Delmonico酒店租了一套公寓，并继续为Katy公司买了一系列的小公司。最终，Katy公司被卖掉了，结果，25岁的克拉维斯不得不匆忙地寻找新的挑战。由于高盛公司作风过于死板、机械，所以克拉维斯加入了一个叫Fahaerty & Swartwood的小公司。他希望在这家公司能做一些风险资本的运营，然而却没有成功，一年后，他离开了这家公司。失业后，他求助于他的表兄乔治·罗伯茨。

乔治·罗伯茨仅仅比克拉维斯年长一岁，他生长在休斯顿，他的父亲和克拉维斯的妈妈是兄妹。克拉维斯的祖父和罗伯茨的祖父都是俄国犹太人，他们于19世纪90年代后期逃往美国，因而没有参加沙皇的部队。在美国，他们一家辛苦工作终于拥有了一家干货店和罗伯茨旅馆，现在这家旅馆还存在。大萧条使他全家财产化为乌有。然后他加入到在塔尔萨的一家石油公司。后来由于心脏病突发，孤零零地死

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在油田的帐篷里。

他的儿子路易斯·罗伯茨长大后成为一个自由自在的石油商。他在休斯顿赚了很多钱，也赔了很多钱。在20世纪50年代他经常带着十几岁的儿子乔治和他一起参加会议。在每年一度的美国石油协会会议上，父子一起聆听Humble石油公司主席的演讲，在他们旁边坐着一个穿着牛仔鞋的石油投机分子。

“你想成为这些人中的哪一个？”路易斯·罗伯茨后来问儿子。

“我想成为站在台上的那个家伙，商人。”年轻的乔治回答道。

“商人，”他的父亲解释道，“要监视五万个员工的工作，不仅工作时间长，而且还没有休息天，退休时只有几十万美元的退休金；而这些石油投机分子，可能有30个员工，几十个油井，往外抽油的时候他可以睡觉，他可能会有500万美元的收入。”父亲停顿了一下，接着问道：

“现在，你想做哪一个？”

乔治·罗伯茨像他父亲一样，性格有点儿内向，不爱多说话，但他永远也忘不了这一课：成为自己老板的重要性。参加完在印第安纳的Culver军事研究院以后，他比克拉维斯提前一年来到了Claremont学校。当乔治21岁时，暑假期间，雷蒙德·克拉维斯安排他到华尔街较大的交易所贝尔—斯特恩斯工作。早上，他比大多数员工来得早，从容、扎实、工作卖力。渐渐地，他与公司财务部的主管杰罗姆·科尔伯格建立了朋友关系。当他在加利福尼亚哈斯廷斯大学的法律分院毕业以后，就开始为杰罗姆·科尔伯格工作。

贝尔—斯特恩斯是个折磨人的地方，即使按照华尔街的标准仍不为过，由刻薄的萨利姆·刘易斯领导。贝尔—斯特恩斯原来是一个以私人为主的松散的公司，然而，在刘易斯的鼓动下，竞争代替了合作，嫉妒和内讧盛行。罗伯茨喜欢为科尔伯格工作，因为这个老人总是力图庇护他免遭骚扰，但他不久开始对纽约感到了厌烦。他要养家，他想回到加利福尼亚。这时，科尔伯格设法在旧金山安排了公司的一个办公室。本来，罗伯茨可以在海滨继续为科尔伯格工作，然而，他却推荐了他的表弟亨利·克拉维斯。

朋友们都嘲弄克拉维斯的新老板杰里·科尔伯格，因为他只有一件外套（黑色的）和一条领带（窄窄的，颜色有点黄），他44岁才毕业于斯沃斯莫尔和哈佛商学院。他是个安静的、家庭型的男人，喜欢打网球，吹小号，喜欢看书，当然还有他三个宝贝孩子。像以前的罗伯茨一样，科尔伯格仍然庇护着克拉维斯。

大部分时间，在科尔伯格庇护下的克拉维斯的工作是一般的投资银行职员：证券的直接销售，股票抵押等。但是，他也有一点儿小小的余地，科尔伯格还发展了一个盈利的副业，即所谓的辅助性业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杠杆收购作为一种辅助性业务才开始被人所知，它起初仅是帮助老年人的一种手段。到了20世纪60年代中期，许多家庭式的企业在战后经济发展中开始壮大起来，当这些创办者年老的时候，他们对公司的处理只有三种选择：保留私有、出售股份或者卖给大公司。每一种方法都有缺点，保留私有忽视了问题的所在；出售股份使企业容易受到反复无常的股票市场的影响；卖给大公司意味着失去公司经营的自主权。

科尔伯格看到了杠杆收购——是其“缺失的环节”——可以保证年老的老板“有蛋糕可吃”。他的第一笔交易是在1965年，价值950万美元的芒特—弗农收购纽约产品制造商斯特恩金属公司。科尔伯格首先组成一个由他召集的一群投资者支持的壳公司，然后以壳公司的名义主要依靠借来的钱购买有72年历史的家族企业斯特恩金属公司。斯特恩家族仍然保留资金和经营权。8个月后，科尔伯格卖掉了一些股票，他以每股1.25美元购进，然后以8美元一股卖出。最后用收益归还债务。

在以后的交易中，这种方法更为精练。大量的20世纪60年代的企业在面临70年代初股市下滑的时候，生意减少，于是大量出售分公司。科尔伯格开始扩展业务范围，买进这些分公司。他喜欢购买基础工业，比如生产建筑用砖、电线、阀门企业等。他认为生产这些产品的企业是有形的，而且，产品利润也是可靠的。由于他主要靠借钱来购买企业，在未来获得一个固定的收益，如果他要避免银行催账的话，资金的流动性就显得尤为重要，资产负债表是他的塔罗纸牌（一种占卜用的纸牌），资金流动预测成了他占卜用的水晶球。因此科尔伯格这时候显得特别苛刻：他无情地削减成本，卖掉无价值的企业，积攒每一块美元来归还债务。在大多数情况下，他会给管理层一定的股票，认为这样做会使公司的经营有奇迹般的效率。事实正如所料，公司经营效率大大提高。杠杆收购一直都是这样运行。

然而克拉维斯却认为这是一种肮脏的、地摊似的工作，他一直尝试着要抛弃这种形式。在一个收购洛克韦尔国际分公司Incom的业务中，克拉维斯编写了75页的说明书，包括资产负债表、操作摘要、债务预测等等，然后把它送给一些主要的保险公司。春天的一个早上，五六个潜在的投资人积聚在马萨诸塞州东部的昆西市，然后克拉维斯陪着他们参观了Incom在波士顿的齿轮厂，在这里他们看到了正在装配三辆豪华轿车；然后是到霍利奥克参观了螺纹链条厂；接着他们到康涅狄格州的费尔菲尔德看了Helm的轴承厂；最后到了克利夫兰市参观了Incom的空气制动分公司，虽然这家分公司看起来并不那么繁荣，但是一切都在正常运行之中。

到了1973年，三年的实习期满后，克拉维斯开始准备他的第一桩生意。像科尔伯格收购斯特恩和其他目标公司一样，克拉维斯盯上了博伦—克莱的产品。这是一家位于北卡罗来纳州小型制砖厂，砖厂的老板是一个意志坚强的老人奥滕·博伦，他看起来要在死之前才舍得卖掉工厂。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“小伙子，”在他们第一次会面时博伦这样对他说，“你的信仰是什么？”

克拉维斯答道：“我是犹太人。”

“我也认为是这样。”一阵停顿，他又说道，“你们犹太孩子相当聪明，不是吗？”

克拉维斯咬了咬牙，如果反犹太就是成功的代价的话，他也要支付。在长达六个月的“求爱”过程中，克拉维斯可能付出的更多。有一次，博伦带着克拉维斯参观公司的一个制砖厂。

“亨利，看到这些砖窑吗？”博伦一边指着那些巨大的容器，一边问道，“这些锅炉和德国人使用过的一样，不是吗？”他反复强调着这些话。

克拉维斯勉强挤出了一点儿笑。

“小伙子，”博伦督促道，“到这儿来，再近一点，好好看看它们。”

“哦，不，我在这里看得很清楚。”克拉维斯答道。

购买博伦—克莱以后，克拉维斯迁移到罗得岛的普罗维登斯。在这儿他开始协商购买一家小型的私人宝石厂——巴罗斯。“我一直认为亨利想表现他能比他父亲做得更好更漂亮，”退休的前任主席弗雷德·巴罗斯回忆说，“他总是为自己制定一个非常辛苦的目标，即使在那时，你都会有一种感觉，亨利的野心太大，以至于科尔伯格已容不下他；亨利富有闯劲儿，而科尔伯格却要保守得多。”

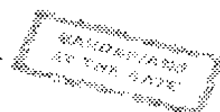
收购巴罗斯是克拉维斯的第二桩生意，经过了三年满怀恶意的一系列争吵后终于结束。克拉维斯充满激情地认为公司主管“与人打交道”，因此应该有更高的红利以刺激他们的工作热情。弗雷德·巴罗斯清楚地记得他们争吵的不同，“直率地说，我认为他们是在榨取公司的钱财，”他说道，“他们想要董事费，但他们却没有指导；他们还想要什么生活费。我说，‘瞧吧，为什么我们需要这些费用’……它违背我们的准则。”

最后巴罗斯把公司从克拉维斯和投资者手中买了回来。克拉维斯每年可以得到16.5%的红利，比定期存款稍好一点。克拉维斯有点失望，不久，金价暴涨，巴罗斯公司最终歇业了。

事实上，巴罗斯对克拉维斯和科尔伯格的印象并不总是不同。20世纪60年代中期三个成功的收购之后，科尔伯格曾经发现与富人的接触给科尔伯格—克拉维斯公司带来声誉。从1965~1975年所收购的14家公司的收益曲线可以发现：收益曲线向左上方延伸，然后砰然落下，以系列的低矮的山丘状结束。

在20世纪70年代早期，当股票市场向下泄的时候，科尔伯格的收益也是一样的凄凉，至少对于标准收益而言。Eagle电动机生产线——亚拉巴马州的一家运输装配公司——1973年收购后，业绩一直不理想，后来不得不与另一家公司合并。博伦—克莱公司——克拉维斯的第一桩交易——收购后长期萧条，一直过了将近十年才反

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



弹。科尔伯格最大的投机失败是他在1971年的第六次收购。他花了2700万美元收购了加利福尼亚的制鞋商——Cobblers实业。当乔治·罗伯茨完成交易的三个月后的一天，公司的天才缔造者在吃午饭的空当，走到公司的房顶跳楼自杀了。“杰里尖叫地对我喊道，‘狗娘养的从房顶跳下来了！’”Cobblers实业的投资者罗伯特·皮里回忆道。缺乏有力的领导，以及随后詹姆斯敦发大水，工厂里的一切都被冲走了。Cobblers实业最终破产，科尔伯格和他的投资者们损失了整整40万美元。

科尔伯格和两个年轻的表兄弟把大量的时间花费在收购上——一种使他们摆脱贫困的公司财务的技能，这在贝尔—斯特恩斯公司招来了阵阵怨声，当然也包括他们的老板萨利姆·刘易斯。“萨利姆是个传奇人物，”皮里说道，“要知道，传奇是难于做到的。”刘易斯也是一个商人，而它的商业伙伴以短期为主，现场买卖，当时拍板，利润当然是微不足道的零头。相反，科尔伯格的收购是需要三四年，甚至五年的时间才能获得回报的。萨利姆·刘易斯认为科尔伯格在他那愚蠢的收购副业方面花费了太多，为了得到一美元等待的时间太长。

这种理念的冲突到了1976年终于摊牌了。事情起因于克拉维斯对一家公司投资的灾难性决策。这家公司叫Advo——一家直销公司——位于康涅狄格州首府的哈特福德市。起初，克拉维斯和科尔伯格因为风险太大而加以拒绝，后来，旅行者(Travelers)——一家大型保险公司——建议他们一起做，并给克拉维斯提供750万美元的40%融资。“真该死，”克拉维斯说道，“我们怎么能轻易失去这样的机会呢？”然而，事后表明，Advo一头栽向谷底。科尔伯格离开了总裁的位置，留下克拉维斯当了三个星期的过渡老总。萨利姆·刘易斯得知这件事后火冒三丈，“你们究竟做了什么？”刘易斯在电话里对克拉维斯说道，“忘掉它，这是我们要交的学费，开始下一个工作吧。”

“但是萨利姆，”克拉维斯抗议道，“不应该是这样，你要耐心等一下。”

但是，无论如何，Advo是克拉维斯的一场恶梦。不仅如此，科尔伯格和同事间的鸿沟也越来越大。

当公司的内部斗争日益恶化的时候，克拉维斯威胁要辞职：“公司里的每个人，还有一些合作伙伴都在不停地告诉我‘做这个，做那个’，但我一点也不喜欢他们让我做的。”克拉维斯回忆说。科尔伯格建议刘易斯由科尔伯格，克拉维斯和罗伯茨组成独立的杠杆收购小组，但刘易斯说不。

“后来，科尔伯格在公司的处境日益恶化，”罗伯茨几年后回忆道，“他们都设法刁难他，还有一些主管先斩后奏，他的处境非常困难。”科尔伯格经过几番衡量，重新提出了建立一个收购小组的建议。这一次，刘易斯拒绝了他的请求。

科尔伯格和表兄弟两个开始商量他们辞职的问题。罗伯茨急于追随他的父亲建立一家私人公司，催促着克拉维斯也一同离开。这两个人估算着与他们自己开公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相比，他们在贝尔—斯特恩斯下一个十年他们能赚到多少钱。

当科尔伯格宣布了他们要辞职的决定。罗伯茨从旧金山飞到纽约总部，私下里告诉了萨利姆·刘易斯。作为贝尔—斯特恩斯公司主席，刘易斯应该是个位高权重的大人物。当他听到罗伯茨传来的这个坏消息，把身子斜靠在他那巨大的办公桌上：“年轻人，你要小心，”他缓缓地说道，“你犯了一个糟糕的错误，没有人离开这家公司能成功。”

后来，事情变得有点令人恶心。几天后的一个早上，克拉维斯走到办公室发现里面空空如也，而且门也被锁上了。一个个子高高的穿着伞兵鞋的家伙向他吼道：

“这已经不是你的办公室了。”他的声音带着浓重的德国口音。

“你什么意思，”克拉维斯说道，“我是这里的合伙人。”

类似的“职业杀手”到达了旧金山。由于罗伯茨西海岸同事的及时干预，他办公室的资料得以保全。于是科尔伯格与克拉维斯质问刘易斯：“你究竟要怎么样？”

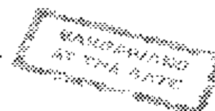
刘易斯已经宣布了对“三人帮”叛徒的全面开战。一旦他们离开，刘易斯要求全面接管科尔伯格在贝尔—斯特恩斯的业务，甚至包括他们自己在这些业务中投资的数百万美元，而且基本上也控制了董事会。刘易斯还试图通过科尔伯格的投资者对科尔伯格施加压力。这些投资者包括：保险公司巨头保诚保险公司（Prudential）和第一芝加哥银行。“保诚保险公司建议他把这些投资买下来，第一芝加哥银行的建议也是这样。”克拉维斯回忆道。终于，律师来了，经过长时间的、艰苦的协商，这三个人得到了对于他们投资的控制权。

经过这一番折腾，他们终于在第五大街的一幢旧的纽约信托大楼开业了。科尔伯格为人低调，多年来都试图默默无闻；罗伯茨继续在旧金山之外工作。他们有八个投资者，包括雷蒙德·克拉维斯，匹茨堡的希尔曼家族。公司收取每人5万美元的费用，每笔生意利润的20%以及1%的管理费（后来上调至1.5%）。

多年来，他们一直坚持科尔伯格的指导方针：友谊、管理、细心。杠杆收购对许多人而言，仍然是一个陌生的字眼，因而困难重重。“三人帮”在解释杠杆收购方面做了大量工作。他们自己的低姿态对于开展工作毫无益处。“几乎每个投资银行家看到我们就会说：‘KKR是什么？熟食店的名字吗？’”（KKR是科尔伯格、克拉维斯和罗伯茨三个人名字的第一个字母。）在20世纪70年代为这家公司工作的一个经理回忆道。

尽管他们存在物质上的差距，科尔伯格，和克拉维斯相比，与沉着冷静的罗伯茨的关系更好。克拉维斯仍然喜欢放荡的生活。而罗伯茨给人的感觉是安静，而且，许多人相信他要比克拉维斯更聪明、机灵。当科尔伯格一个十多岁的儿子出了麻烦，罗伯茨就把他送回了加利福尼亚的老家。而在另一方面，在科尔伯格看来，克拉维斯更像一个勤奋工作的下属。这两个表兄弟除了在工作方面外，没有一点儿相似的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



地方。

他们的生意是不稳定的：1977年有三笔生意；1978年没有；到了1979年三笔多一点；1980年有一笔小生意：而1981年则是他们大发的一年，这一年他们一共做了六笔生意。于是，科尔伯格和克拉维斯到处寻欢作乐。

在这期间，“三人帮”的技艺进一步提高。他们发现大型公司实际上在规模很小的时候就可以收购，原因极其简单：要有大量的现金流量，以此归还公司债务；然后科尔伯格和克拉维斯能够利用公司自身的力量进行收购。于是，他们开始从投资者处积聚资金。在1978年开始时仅有3000万美元的基金，他们开始稳定的进行资金的积聚，最终，在1983年他们第四个基金的资产已经达到10亿美元。在这期间他们资产的增加也达到了顶峰。

每当收购一家公司之后，科尔伯格、克拉维斯和罗伯茨就开始密切关注他们的预算，但在其他方面他们也给管理者或多或少的权力去应付堆积如山的债务。在大多数情况下这种制度运行良好。如果出了问题，他们也能积极应付。比如在公司的第二次收购中，收购一个叫L. B. 福斯特的油田服务公司时，经理们走了，于是，他们迅速组成了新的领导班子，结果运作良好。经过5~8年的时间，他们将收购的公司或卖掉或上市，他们总能赚到三四倍、五倍甚至十倍的原始投入。到1983年，科尔伯格和克拉维斯宣布投资者平均每年收益率是62.7%，而他们自己的20%风险收益足以使“三人帮”赚得盆满钵溢。

六年来，他们默默在他们适合的金融行业里工作。这种事情频繁地发生总会在华尔街引起某些人的注意。在1982年，由威廉·西蒙，前财政部长，领导着一个投资集团，用8000万美元购买了辛辛那提州的一家公司，吉布森·格里廷思。18个月后，该公司上市，西蒙以2.9亿美元卖出。西蒙自己的33万美元投资转眼间变成了6600万美元的现金和证券。

这是一次侥幸的成功，是时机的巧合，但在华尔街却引起了轰动，人们把吉布森·格里廷思与萨特发现的金矿相媲美。一时间，每个人都想尝试“杠杆收购”，即使那些什么都不知道的人都跃跃欲试。按照收购的总公司数目衡量，杠杆收购从1979~1983年增加了十倍。到1985年，正好是吉布森·格里廷思收购的两年后，已经有18个独立的杠杆收购公司，价值达到10亿美元。在罗斯·约翰逊决定进行收购的前五年，杠杆收购的活跃性资金达到1819亿美元，而在这之前的六年却仅有110亿美元。

有几个因素的共同作用促使杠杆收购达到狂热的程度，其中国内收入法是一个很重要的因素。它规定利息可以从应税收入中扣除，而红利却不能扣除。这种规定促进了这种趋势，杠杆收购得以飞速发展，促使它发展的另一个因素就是垃圾债券。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杠杆收购所积聚的资金中，大约有60%左右来自于商业银行的贷款，仅有10%来自于购买人本身，剩下的30%多年来来自于五六个主要的保险公司，有时它们的资金承诺需要等待几个月。这样，在20世纪80年代中期，德雷克塞尔·伯纳姆开始应用高风险的垃圾债券来取代保险公司的资金。有公司债券沙皇之称的迈克尔·米尔肯，曾经证明，一旦敌意收购的通告发出，他可以在短时间里筹措大规模的公司债券。这种上气不接下气的杠杆收购，米尔肯的垃圾债券似乎变成了高辛烷含量的燃料，把杠杆收购从大众甲壳虫转变成为冒着烟火的恐怖的牵引赛车。

正是由于垃圾债券，曾经认为太慢的杠杆收购者也可以在极短时间内第一次为自己进行收购出价。似乎是一瞬间，杠杆收购公司在任何一种公司接管情况下成为了首选方案。科尔伯格和克拉维斯以及其他的公司被杠杆收购的请求所淹没，这些请求从公司的首席执行官到保卫公司免遭袭击的“白衣骑士”。一个交易连着一个交易，而且这些交易是共生关系：袭击者寻找目标，目标寻找杠杆收购。袭击者、目标和杠杆收购公司都从结果中获益。仅有的伤害者是公司的债券持有者——他们面临债券贬值，以及雇员，他们面临失业。而华尔街对其中的任何一个都不关心。

然而，当经理们和“白衣骑士”在寻找杠杆收购的旺盛期间，理论评论家们也瞄准了他们。由于杠杆收购而分派的大规模的债务令很多人担心，这其中包括政府部门。在1984年中期，证券交易委员会主席曾预言：“今天杠杆收购和接管越多，明天破产就越多。”证券交易委员会的一位共和党人谴责杠杆收购与“看手势猜字谜的游戏”没什么区别。当然支持者认为杠杆收购确实增强了商业社会的效率和流动性。

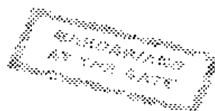
有人说杠杆收购“是魔鬼在地狱中创造的”。

作为杠杆收购的精神领袖，到1983年科尔伯格越来越不满意他一手造就的经济怪物的变化。现在这种怪物已经成为年轻人大有作为的天地。克拉维斯和罗伯茨，在他们接近40岁的时侯不仅有了自己的天地，而且也成为年轻人注目的对象。

“这确实是年轻人的游戏。”理查德·贝蒂说道。他是一位曼哈顿的律师，自从收购博伦—克莱公司以来他就和克拉维斯在一起工作，“现在，科尔伯格已经五十三四岁了，投资银行家们已经不用他了。他们要的是克拉维斯和罗伯茨，他们年龄一样。而科尔伯格自己也感到已经出局了，他再也不是他们行动中的一员。

随着杠杆收购发展速度的加快，克拉维斯和罗伯茨承担了越来越多的公司交易的责任。到了1984年他们完成了第一个10亿美元的杠杆收购。当购买机会层出不穷的时侯，他们开始扩大公司，增加员工。但是，科尔伯格阻碍增加更多的员工。克拉维斯和罗伯茨要做更多更大的生意，而科尔伯格阻止了。在公司内部，科尔伯格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有一个当之无愧的绰号“否定博士”。克拉维斯抱怨科尔伯格仍然陷在60年代。在背后，这表兄弟两个开始埋怨科尔伯格正在压制他们。“科尔伯格已经老了，他从来也不想再努力工作，”罗伯茨回忆道，“他之所以如此消极，是因为闭目塞听，他完全不知道外面发生了什么。”

随着公司的壮大——到1983年，已经有八个交易商，到了1988年，交易商已经达到15个。公司形势变得紧张起来，公司内部的派系随着公司的壮大而壮大。由于垃圾债券产生了更复杂的金融问题，罗伯茨忙得不可开交，科尔伯格再也无力跟上业务的发展。局外人开始承担了越来越多的日常工作，而克拉维斯和罗伯茨只负责投资银行和律师问题。“科尔伯格开始扯后腿了，”他的老朋友乔治·佩克说，他是科尔伯格克拉维斯公司的顾问，“他对什么都不满意，他开始有一点失望的感觉。”

到1983年末，科尔伯格开始经常有眩晕的感觉，经过检查发现在他的大脑中有血管阻塞。1984年初，他到纽约西奈山医院做了外科手术。在住院期间，他的朋友说，“因为克拉维斯和罗伯茨不经常来看望他，科尔伯格有点生气。”此后，科尔伯格对于回到原来正常的工作方式感到特别不耐烦，坚持要到他的老家圣克鲁斯养病。当飞机刚刚停下来，他的肺中又发现了血管阻塞，据两个接近的朋友讲，科尔伯格几乎丧命。

他试图在1984年中回到工作岗位，但是，由于受到头痛和健忘的困扰，又不得不休息了几个月。当科尔伯格最终再一次开始工作的时候，他已经不能胜任以前的工作量。疲惫，吃药，他只能工作半天，其他天，佩克讲道，“科尔伯格很早起来，计划七点半钟到办公室，接着就是剧烈的头痛，然后不得不呆在家里。”

“从健康的角度，科尔伯格还没有为工作做好身体上的准备，”保罗·雷特尔说，他是投资银行家，在1986年被任命为公司第五个一般合伙人。当“科尔伯格1985年再次回来的时候他在潮流之中，却置身潮流之外。他每周可能工作25个小时，不能坚持天天上班，这样又进一步增加了互相猜忌。事情开始堆积起来。由于科尔伯格的落后，决策的节奏就慢了下来，这样就难免没有摩擦。另一个问题是科尔伯格不能总在班上，这样他很容易忘掉一些事情，但是科尔伯格并不相信。如果你告诉他我已经说过了，他会说‘我难道忘了吗’。是的，他确实是忘了，他有点魂不守舍。”

科尔伯格和他两个合伙人的紧张关系在一场关于Beatrice的争论中，突然之间公开化了，争论的中心是科尔伯格反对他们的敌意收购方案。现场有点尴尬，因为科尔伯格没有被邀请参加会议，而他却执意要参加。“这个人是最大问题，这个人当然是科尔伯格”，说话的是克拉维斯的一个好朋友，“他总是在错误的时间出现在错误的场合，并且不停地问道，‘发生什么事了？’。”

对克拉维斯和罗伯茨而言，这是一段困难的时间，他们已经意识到他们再也不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能像以前那样继续下去了。Beatrice收购以后，科尔伯格强烈要求他要对这家公司负责任，并认为这是清楚的，也是确定的。他们之间的谈话使人痛苦。

"我应该做什么？"科尔伯格总是这样问道。

"你是什么意思？'我应该做什么？'"克拉维斯总是这样回答，"我不必告诉乔治或其他任何人应该做什么，没有人告诉你这是一个充满变化的时代吗？"

类似的争论没完没了。你所需要的工作方式已经过时了，克拉维斯会这样说，再也不需要这种方式了，真的不需要了，时代已经变了。

"但开始的时候我们是合伙人啊。"科尔伯格争辩道。

"对，"克拉维斯说道，"但是生活改变了，生意改变了，一切都变了。"

事情极其简单，克拉维斯和罗伯茨不再需要他们以前的导师了。科尔伯格不在的时候，他们能够克服一系列的困难，有更多的生意，包括Storer通信公司24亿美元的收购案。"乔治和亨利说，'嘿，我们做得很好，'"乔治·佩克说道，"'如果科尔伯格今天在的话，肯定没有生意，'罗伯茨说道，'我们什么也不需要，更不需要帮助。'而科尔伯格却想给他们越来越多的帮助。"

在他们相处的几个月中，他们之间的鸿沟由于生活方式的差异而变得越来越宽。科尔伯格是一个家庭型的男人，与一个女人在一起生活了40年。金钱没有改变他，他衣着俭朴，过着平静的生活，业余时间他打网球，看一些大部头的小说或人物传记。他的娱乐观念就是在星期天的下午玩垒球。"如果能看到他在鸡尾酒会上，"他的朋友讲，"那可真是天大的新闻。"

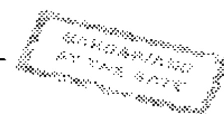
而克拉维斯呢，却过着豪华的生活。他的第一次婚姻濒于破裂，他就开始追求卡罗琳·勒姆。这对夫妇很快就成为上流社会的固定成员。每天晚上，他们在正式的公开场合抛头露面，跟一些庸俗而华丽的朋友诸如唐纳德·特朗普斯等人花天酒地。科尔伯格认为这不是一个成年人应该具有的生活方式，这种方式过于卖弄，从而影响公司的形象。"这种事情一直烦扰着他，"科尔伯格的朋友说，"他无法忍受克拉维斯的生活方式。"

他不是面向克拉维斯说出他的不满，而是把这种抱怨说给与他兴趣相同的人——罗伯茨。罗伯茨耐心地劝导："你瞧，亨利很幸福，很愉快，不是吗？"他对科尔伯格继续说道，"卡罗琳是一个时尚设计师，而时尚设计需要推销，你也知道，亨利比你我都擅长社交，我们就不要替他操心了。"

几个月来关于科尔伯格未来的争论拖了下来。克拉维斯认为可能是他的儿子——詹姆斯，在旧金山为罗伯茨工作——在怂恿科尔伯格。在更多时间，这三个首领是通过他们的朋友贝蒂和佩克保持联系的，毕竟这两个朋友希望他们能够在一起。

一点儿也没用。他们存在的症结可以归纳为两点：金钱和权力。对克拉维斯和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



罗伯茨而言，科尔伯格不仅都想要，而且要得更多。作为公司的创立者，他们同意科尔伯格可以获得公司40%的利润，而他们自己每人有30%的公司利润。由于有其他合伙人的加入，他们的份额由科尔伯格出，但把这告诉科尔伯格又怕他不同意，但不管怎样，他们不应该保持平等的分配，"因为这样不公平，"罗伯茨静静地回忆道。

公司章程在"三人帮"中是多数原则。根据罗伯茨的说法，科尔伯格现在要求改为一致同意原则，这和在多数原则下具有否决权是一样的，这是他最后一根稻草。"我们可以给他更多的利益，让他留在这里，并且尊敬他，但是，我们不能给他否决权。"罗伯茨说道。

他们曾说起过给科尔伯格一个名誉主席，让他退休，但他却不愿意。"这就是当时的情景，科尔伯格说道，'我创建了这个公司，如果没有我，你们这些人还能在这里！'"雷特尔回忆道，"最后没有一个人喜欢这样的结果。"

当科尔伯格建议他要离开公司时，克拉维斯和罗伯茨都不与他争论。双方都雇佣了律师。他们之间的离开协议协商了几个月。到了1987年的春天，协议完成，到了6月份，科尔伯格离开的消息开始向公司的投资者宣布。其中暗示了合伙人之间裂缝的存在，但是没有做出解释。科尔伯格和他的儿子詹姆斯，以及乔治·佩克不久就创建了他们自己的杠杆收购公司——科尔伯格公司，定位于小规模的善意收购行为。科尔伯格几乎从来不提起他和合伙人之间的不和，如果他有一天提起这件事，他也只是暗示他不同意克拉维斯和罗伯茨要价太高、胃口太大的行为。"我并不限制于自己只做小生意"，他在1987年对《纽约时报》说，"但我只做有理由做的生意。"克拉维斯和罗伯茨看了评论后，认为这只不过是科尔伯格的障眼法而已，隐去了背后的因素。

在1989年年中的一次采访中，罗伯茨说道："我很难过，这就像一次离婚，我跟科尔伯格在一起工作了24年，有19年是田园诗一样的美好，最后5年却是……我感到我失去了一位好朋友，但我们对于他离去的决定是正确的。从个人而言，这件事对我触动已经很大，即使现在仍然还是这样。"

科尔伯格离开科尔伯格—克拉维斯公司时，他的办公室到目前为止还是空着，有时被访问的律师用一下，律师们把这间办公室授予"杠杆收购图书馆"。后来由于一场大火，该办公室于1989年重建。

在克拉维斯成为华尔街的主要势力之前，他已经是纽约社交圈里的常客，当然，这要归因于他对卡罗琳·勒姆的求爱。在成为卡罗琳·勒姆——时尚设计师之前，她，是简·史密斯——西尔斯聚脂服装厂的一个专家。她是家里惟一的女儿，父母

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都是教师。简小的时候喜欢密苏里州的克什维尔那种田园诗般的生活。在五岁的时候，她用节省的钱购买了第一个时尚用品——人造水晶项链，从西尔斯的商品价目表中选购的。13岁的时候，她在后街看到了苏珊·海沃德，就决定她也要做一个时尚设计师。

在华盛顿大学，简·史密斯是一个消瘦、明快、懂事的好女孩。毕业后，她来到了世界的时尚之都——纽约第七大街，不料只工作了两天就辞职了，原因是管理员要求她清洗浴室。她来到另一家公司，她每天坐地铁上下班，住的是狭小的公寓，但她总是相信她会有足够的鲜花和布满泡沫的浴缸。她喜欢说："美丽和魅力就是一切。"

在聚脂服装厂工作了11个月后，她拿着她应得的报酬，开始了她伟大的抱负。她首先求助于她的偶像奥斯卡·德拉伦塔，但德拉伦塔对她一点儿也没有印象，她毫不气馁。后来，她作为设计助理签约。她喜欢烹饪和骑术，学习法语，力图使自己成为晚会迷人的舞伴。在办公室，她是甜甜的，一副天真无邪的样子。

她要进行改变的第一个牺牲品就是她的名字。当她做自我介绍时，说我叫简·史密斯时，在第七大街不会给人留下深刻的印象，而对方可能会说："我是泰山。"于是，她的男朋友建议她改名为卡罗琳，而这个名字确实使人印象深刻。

她的男朋友是阿克塞尔·勒姆，一个德国富翁的继承人，高高的个子，长得很潇洒。总之，这是她理想的丈夫。他们结婚后，当然她变成了卡罗琳·勒姆。她移居到德国中部城市达姆施塔特，过起了富裕的、孤独的主妇生活。一年后厌烦了家庭主妇生活的卡罗琳·勒姆满眼泪花地回到了德拉伦塔的身边。第一次婚姻失败了。

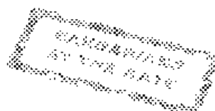
一年后，也就是在1979年，她在一个舞会上认识了克拉维斯。他们并非一见钟情，原因是，一方面，克拉维斯个子太矮，而且在华尔街有一个无聊的工作；另一方面，克拉维斯已经结婚，虽然他和妻子已经分居九年了。在圣诞节期间，他们在韦尔滑雪约会——勒姆的母亲很不满意——在这之后，他们开始频频见面。他们的爱情故事不像小说中那样迷人。勒姆由于婚姻的失败，不想再结婚了。"仅仅是友谊而已，"勒姆回忆道，"我们成为朋友已经很长时间了，之后，我才认为他是我的情人。"

克拉维斯的婚姻多年来一直坎坷多难。在1970年，他和布鲁克林一个精神病学家的女儿海蒂·舒尔曼结婚。克拉维斯一家除了Park大街的公寓外，还在格林威治租了一套避暑别墅。

"海蒂总是要买最大的、最好的、最多的东西，"他们家的一个朋友回忆道，"而克拉维斯不喜欢在这些方面花时间，海蒂被美元驱使着，这也使亨利有点疯狂。有些事情解释起来令人难为情，比如他的妻子为什么要和属下呆在避暑别墅等等一些红杏出墙的事情。"

一个夏天的晚上，在格林威治，克拉维斯刚从火车上下来，就看到海蒂带着盼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



望的心情正在等着他的归来，“亨利，我发现了一个最豪华的房子要买下来。”她热情地说。然后她开车带他到一个官邸前。这个官邸延伸有一英里多长，看起来像个城堡。克拉维斯已经身心俱疲，他甚至都不想下车。

克拉维斯在追求勒姆时用尽了所有的热情。一天晚上，在他们去赴宴的路上，克拉维斯执意要她换掉她穿着的运动鞋，而这双鞋她已经穿了多年。

“至于罗曼蒂克，亨利一样有情调”，勒姆说道，“他不是奥斯卡·王尔德，但他所有的商人气质我都喜欢。他非常浪漫，每一个结婚周年、每一个圣诞节、每一个生日，他都会给我写封情意绵绵的长信，谈他的情感。你知道，‘我的主人，我的心肝，我信任你’，这些信都很激动人心，我一直保存着它。”

他们在结婚之前一直是商业上的伙伴。在1984年，克拉维斯已同意给勒姆自己的设计公司投资数百万美元。她在第七大街大厦租了半层楼房。七个月后，神秘的展示秀揭开了面纱，勒姆收集的珍品展览获得了成功。当她站在台上看着持久的欢呼时，热泪盈眶，她向那个使她成功的男人——亨利·克拉维斯——挥手致意，克拉维斯当时也哭了。

勒姆开始准备结婚了，但是，克拉维斯——在1984年离婚后——开始为第二次婚姻再三思考。一天，当她疯狂地准备她的第一次演出时，她突然在她的良师益友面前——德拉伦塔——哭了起来：“我想亨利不会娶我了。”德拉伦塔这时好像以长辈的身份对克拉维斯说道：“你可能会说这不关我的事，这的确不关我的事，”她继续说道，“我理解你有一个糟糕的婚姻历史，而且也没有心情再婚。但是，我不得不告诉你的是：我对于卡罗琳成为一个不结婚的情妇感到很难过。我认为她应该比现在更好。我一定要利用我所有的影响力来帮助你。”

当克拉维斯轻轻捧起她的手，勒姆有点儿颤抖。他们在意大利，勒姆在购买一种丝织品，以备下次使用。“我说过我要再考虑一下，”她回忆道，“垂头丧气的克拉维斯纠缠了她一个晚上，一直到第二天。他不住地说，‘我不信你的话，那不是你的真实意思，我不信’。每隔五分钟，他就再说一遍，‘快告诉我你的决定’。他就这样一直缠着我，直到第三天，我才说道‘好吧’。”

在他们就要结婚的前几天，他们搬到了装饰豪华的公寓，其豪华装饰立即成为街头巷尾的谈资。在他们要展览的房间里，充满了从路易斯十五到帝国的古董，丝织品的壁挂，荷兰的油画，餐厅里杏黄色的缎子，墙壁和窗台用珊瑚色的缎子装饰。在餐厅的一端，有一个人造的大理石圆形舞台，这里勒姆要放置的是三重奏——两把小提琴和一个竖琴，以优美的旋律伴随着客人进餐。

四年之后*GQ*也会记起克拉维斯·勒姆的这场婚礼，这是“1980年以来这个世纪最大的20个婚礼之一”，就像人们会记住查尔斯王子和戴安娜的婚礼一样。在公寓里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发过婚誓以后，接着是101桌的宴席以及克拉维斯父亲的祝酒。“亨利总是很粗心，”雷·克拉维斯说，“他不太稳重，干什么事都是急急忙忙的。”

这对新人在曼哈顿的上流社会出尽了风头。克拉维斯已经是好几个董事会的正式董事，如纽约城市芭蕾舞协会、Mount Sinai医院，以及Spence高级学校，现在他一跃成为了首都博物馆的董事之一，这个博物馆的翼楼因此以他的名字来命名，这让许多人羡慕不已。勒姆的一套衣服就要花上8000美元，而巴巴拉·沃尔特斯和西戈尼韦弗这样的人物穿的也就是这样的衣服。克拉维斯夫妇在汉普顿买了一套海滨别墅，在威尔买了一间滑雪小屋，在康涅狄格州买了一座庄园，在这座庄园里，勒姆种种花骑骑马，克拉维斯有时也赛赛车。尽管克拉维斯的财富积累还在萌芽时期，保守一点估计他的财富在2亿~3.5亿美元之间，但是克拉维斯一家人还是坚持一天工作12个小时，以经常的旅游作为调节。

在纽约时，他们晚上经常外出，《每日妇女服装报》对此做了大量的报道，这很大一部分原因是勒姆害怕服装设计界的后起之秀们如唐娜·卡兰会超过自己，因此她下定决心要使自己多出现在聚光灯下以提高自己的知名度。她的服装专门为像她一样的个头高挑、身材纤细、高贵富有的女人设计的，在这样的场合，她往往都会很出彩。媒体挖苦道，勒姆看上去“很乐于出现在任何大家能想到的印刷品的封面上，即使房产广告这样的印刷品她也不会放过。”

从很多角度上说他们过的生活真像童话故事里描述的那样幸福圆满。在萨尔斯堡过夏天，在威尔度假期，周末在康涅狄格州打猎，晚上参加慈善团体组织的烛光舞会，早上起来和勒姆漫步在雷诺阿的名画间，哼哼小曲。在所有这些关于他们两人的故事中，可能说的最多的是克拉维斯在床上送给勒姆一条翡翠项链的那个晚上。在时尚设计委员会举行的鸡尾酒晚会上勒姆的脖子上挂着的就是这条项链，在那次晚会上这条项链成为了大家谈论的焦点。

“这项链在哪里买的？”一个老朋友问道。

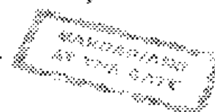
“我在枕头里找到的。”勒姆回答道。

“你们睡在哪里呀？”

“就睡在那张我该睡的床上。”

曾经仅有一家杠杆收购公司，即科尔伯格—克拉维斯公司，到了1987年，几乎已经遍地开花，出现了行业拥挤的现象。由于吉布森·格里廷思和Beatrice收购成功所带来的巨大收益吸引了众多的机构投资者，他们把几十亿的美元资金砸向了杠杆收购业，其中，包括华尔街两家最大的公司摩根斯坦利和美林，每一家都为此筹集

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



了十亿美元的资金。

现在的生意和以前大不相同。在以前，克拉维斯可以静静地协商收购协议，而现在，却变成了投标一样的公开竞争。而这种竞争有时要耗费数月，时间越长，有时就达到了天价。"许多人都争先恐后地下赌注，"保罗·雷特尔说道，"他们已经不是为了做生意，他们只是'我这样做是因为我想成为一个玩家，他会使我出名。'"

至于克拉维斯，一桩令人吃惊的案例发生在1986年的秋天，这是竞标在佛罗里达州的坦帕市的一家建筑公司，叫吉姆·沃尔特。科尔伯格—克拉维斯的出价被一个从来也没有杠杆收购记录的公司佩因·韦伯超出。克拉维斯感到很吃惊，于是，他向韦伯公司的主席唐纳德·马伦问道，他们会如何做，马伦说他们公司有太多的资金和银行精英。

如果科尔伯格克拉维斯公司继续在这个领域里做，无疑会加剧竞争，其结果只会抬高价格。在1987年初，克拉维斯和罗伯茨做了一个理智的决定：做大生意。他们把目标锁定在50亿~100亿美元之间的收购业务，因为这样大的生意很少有人做。而他们已经有这方面的经验：62亿美元收购Beatrice，仅在1987年就有44亿美元Safeway商店的收购，以及21亿美元欧文斯－伊利诺伊（Owens-Illinois）收购，等等。现在他们要把业务扩展到更大的无人涉猎的领域。

"'谁会做一笔百亿美元的交易'这就是理由，"雷特尔回忆道，"没有人。竞争者只会是企业。而像你这样的企业是不会在那个价位水平上竞争的。"

做大生意不仅仅是为了减少竞争，从克拉维斯和罗伯茨的经验看，他们认为，大生意所需要的时间要比小生意少得多。而且，无论交易的规模有多大，费用的百分点是不变的。因此，任何人都能看得出来，100亿美元的生意肯定要比1亿美元的生意赚的要多得多。Beatrice的收购费用是4500万美元，加上6000万的Safeway和欧文斯－伊利诺伊收购费用，一百多万美元装进了合伙人的腰包。

要做这样大的业务需要新的资金，比以前任何时候的资金都要大。雷特尔回忆说："到1987年几乎每个人都有大量的资金，但是我们要有最大的资金总额，只有这样，才能把我们和其他人区别开来，而且要让每个人都知道我们有最大的资金，每个人都知道最大的生意一定是我们的。"

从1987年6月份，他们开始运用一切公开的手段募集新的资金，从他们成功的收购Beatrice到大幅度提高投资者的收益，作为刺激投资者的加盟，克拉维斯提出了在1990年之前所有完成的交易的管理费用予以免交。克拉维斯的这一招的确管用，到他们募集结束时，他们的资金已经达到56亿美元，其资金规模是他最近竞争者的两倍还要多。在世界范围大约200亿美元的杠杆收购业务中，两个来自俄国移民的孙子——克拉维斯和罗伯茨——就占了1/4。在完全杠杆条件下，他们的收购规模达到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了空前的450亿美元，这些钱可以购买在明尼阿波利斯的《财富》500强企业中的10家，包括霍尼韦尔，通用制造厂和Pillsbury。如此之规模，无怪乎《财富》认为这是华尔街有史以来未曾见过的景观。

华尔街甚至都不知道，克拉维斯和罗伯茨第一次开始寻求投资者的允许，秘密增加目标公司的股票，这就是所谓的排除障碍投资法，像布恩·皮肯斯一样，是袭击公司的重要手段，这样，克拉维斯就会获得和公司首席执行官协商的条件，以及从增加的公司股票中不可避免的获得收益。作为对一种新的竞争环境的积极反应，这种策略与其他任何形式相比，都要更远离于科尔伯格所推崇的炉边谈话式的运作机制。克拉维斯的方式更富于好战性，同时也有更多的生意和利润。

但是，克拉维斯的这种方式需要他有善于走钢丝的技巧和能力。由于克拉维斯的资金主要来自于养老金，而养老金的投资有所限制，尤其是敌意收购。即使带有一点敌意收购的气息都会破坏给予严格的友好杠杆收购的运作，而且还有可能吓走投资者。如果科尔伯格克拉维斯被冠以袭击者的招牌，那么什么样的执行总裁敢再和克拉维斯一起工作呢？基于此，短小精悍的克拉维斯对于媒体的评论格外敏感。

在1987年的10月份，股票市场崩溃。这时，克拉维斯和罗伯茨开始行动了，他们迅速而秘密地大量购买了美国几家主要公司的股票。到了1988年，他们向其中的几家公司提出了杠杆收购方案——身份当然是隐蔽的，但是却遭到了拒绝。到了3月底，在公司最大的股东，投资者卡尔·伊卡恩的压力下，克拉维斯公开了他们在德士古（Texaco）的4.9%的股份。在以后的两个多月时间里，克拉维斯和罗伯茨试图说服这个石油公司的高级主管进行杠杆收购或者重组。“我们几乎尝试了世界上所有的方法说服他们与我们合作，”雷特尔回忆说，“他们都加以拒绝。”最后他们高价卖掉了股票。

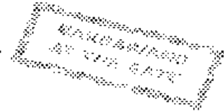
不久，问题就变得很清楚。由于养老基金的监督，克拉维斯和罗伯茨不能明目张胆地进行敌意收购，这一点每个人都知道。到了9月中旬，公司购买了46.4亿美元的克罗格公司的股票。这家公司的基础是辛辛那提州的食品连锁店。当克拉维斯向他们提出杠杆收购的建议时遭到了拒绝，这已经是第二次拒绝，但他持有的9.9%的克罗格公司股票却带来了相当好的收益。

当克拉维斯没有更多的生意可做时，他发现卖掉Beatrice是不可能的。由于无事可做，到了年中，他们只有不到30亿美元的收账。他们已经到了盈亏平衡点。

这是糟糕的一年，目标公司的抛弃，竞争者的进逼。克拉维斯的心情从未这样糟糕。当杰夫·贝克提议接触RJR纳贝斯克公司时，克拉维斯甚至都没有想。在10月5日的早上，克拉维斯和他最喜欢的投资银行家之一摩根斯坦利公司的史蒂夫·沃特斯共进早餐。

“RJR发生什么事了？”克拉维斯问道。他自一年前和约翰逊会面以来还没有联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



沃特斯说他不知道新的情况。上次他们两个已经谈了RJR纳贝斯克公司，克拉维斯一直担心烟草业的法律问题。Cippollone案例以后他的担心有所减轻。“我应该重新考虑我的目标”，他对沃特斯说，“与罗斯谈一下怎么样。”

在当天稍晚的时候，沃特斯给约翰逊打电话。吉姆·韦尔奇把电话打了回来。“亨利改变了他的想法，就是关于烟草业的负债问题，吉姆，”沃特斯说道，“他确实想坐下来和你谈一下。”

“好，有意思，”韦尔奇答道，“罗斯现在很忙，让我们先想一下，然后再告诉你。”

沃特斯的电话是一个警告，约翰逊忽略了这件事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第6章

商人银行的历史，除了RJR纳贝斯克公司外，都与我无关。

——彼得A. 科恩

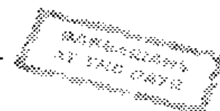
当他的Gulfstream飞机穿过云层在星期五的晚上降落在亚特兰大机场的时候，彼得·科恩陷入了沉思之中。10月8日，也就是第二天的早上，他就要会见罗斯·约翰逊。汤姆·希尔的工作小组正在确定具体的日期，虽然不知道约翰逊是否会进行杠杆收购，但是，科恩希望在第二天的上午就有结果。

从苏黎世到亚特兰大是一个漫长的旅行，他在苏黎世度过了两周快乐的商业旅行，现在已经感到有些疲惫。科恩是一个个子矮小的人，他喜欢开一些关于作家对他描述的文章的玩笑：总是又小又黑。《机构投资者》曾把他的相貌比作阿尔·帕西诺饰演“教父”第二部中的迈克尔·科里奥尼呢。科恩看起来是一个结实的家伙，作为希尔森创立者桑迪·威尔的长期助手，他赢得了一个短柄斧头的绰号。如果威尔是动物的话，科恩就是一匹狼。

40岁的年龄以及在希尔森的地位使科恩看起来更为成熟，朋友们会说科恩近几年更成熟了，意思是指，他不再是一个无足轻重的竞争者。在他的美国运通的老板吉姆·鲁滨逊的赏识下，科恩已经大步向政治家迈近，他可以在华盛顿傲慢地谈论全球化的工业安全问题，还可以和那些重量级人物比如工业家卡洛·德本德迪建立友谊。

科恩是一个服装制造商的儿子，他在长岛长大，在公立学校和俄亥俄州立大学完成学业。老科恩给他的儿子买了T. 罗·王子共同基金，科恩从此开始对股票市场入迷。他在高中期间干些临时活，在大学期间他作为给兄弟会送啤酒的经纪人发了一笔小财。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在哥伦比亚商学院，他的专业是金融，但他却一直是C等的学生。科恩经常出没在市中心区的经纪人办公室，看着啤酒经纪人的投资过程。当他的父亲不给他支付他认为值得做的事情的费用时，他放弃了家族的生意，一头奔向了华尔街。

科恩在22岁的时候已经结婚了，对一般人而言有点早，然后就有了孩子。作为威尔的助手，他一直工作得很晚，直到深夜他的办公室还亮着灯。他是一个管理者，而不是一个商人或者投资银行家。他在艰苦的谈判中表现最差，他最擅长于威胁。他没有时间去品尝葡萄酒，学习艺术，旅游以及做其他美好的事情，而这些都是华尔街的管理人员所擅长的。这些年来，他到世界几乎所有有名的城市都去过，除了机场外，他都没有留下什么印象。当他在罗马或者马德里的时候，他想花费半天时间买一些他过去忽略的东西。到了40岁的时侯，他才觉着竟然错过了很多东西。于是，他开始提高他的网球和高尔夫球的技艺。朋友们认为科恩开始努力学会如何休闲。

在20世纪80年代初期的希尔森公司，继任者所得到的是许多小的经纪行，快速增长的电话经纪行，经纪人通过电话和个人投资者进行交易，也就是说，还没有投资银行。但是在1983年从威尔手中接管希尔森公司以后，科恩有一个令华尔街眩晕的行动：他购买了他的时间最久的投资伙伴雷曼兄弟公司，库恩洛布——一流的出身贵族的投资银行——由于和合伙人发生争执，导致内乱，以致最后分崩离析。

这是一个奇怪的结合。雷曼出身名门，有金制的烟斗，印象派的绘画，考究的葡萄酒窖；而希尔森只有比萨饼的盒子，空空的盛放中国面条的纸箱。“希尔森接管雷曼真是不可想像”，一个忠于雷曼的老职员说道。像它的主席一样，合并后的希尔森雷曼公司有一种特殊的混合味道，即名门的高雅和城里的野小子的混合。

依靠着拥有巨大储备的美国运通公司——在1981年已经得到了希尔森公司大部分的控制权，科恩寻找投资方向已经有几年的时间。到了20世纪80年代中期，摩根·斯坦利，美林都冲向了杠杆收购市场，而且为了与德雷克塞尔的垃圾债券相抗衡，开始用借钱来度过接管的中间时期，并称其为“搭桥贷款”（bridge loans）。这些贷款被再融资，直到卖掉垃圾债券为止。这成为投资银行业的一种倾向，这种数月的贷款由于资金的延期偿还而变成了数年的长期贷款。

希尔森进入商人银行业已经有点晚了，雷曼在积极主动的收购生意给科恩在第一时间获得财富的投资机会，尽管如此，希尔森在杠杆收购还是落伍了。和雷曼合并后，雷曼的一些有资历的合伙人跳到了其他公司，科恩决定不能再失去这些人。在1984年末，他为了斯蒂芬·伯萨德飞到了英格兰，并向他提出了一个颇具诱惑力的建议：伯萨德能回到纽约设计一种赚钱的方式把大家的腰包都装满，可以吗？“这个建议是让我们都富起来，”伯萨德回忆道，“想出一种办法，只要你能赚钱就行。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伯萨德给出了答案：杠杆收购。经过一系列失败的开端，他还是设法收购了一家公司，结果证明这简直是一场恶梦。在他开始着手收购的6个月后，他用4.82亿美元收购了以托莱多为基地的Sheller-Globe公司，它是生产汽车零配件的制造商。但是，基于证券交易委员会关于内部人交易的调查，希尔森的14名高级主管却收到了法院的传票。虽然科恩否认了违规行为，而且这件事从此也没有再调查，但这却是一个使人不利的经验。"这次生意把希尔森公司置于聚光灯下。"《商业周刊》评论道。

杠杆收购真是一次艰难的尝试。"科恩在公司财务方面几乎毫无经验可言，"伯萨德回忆道，他在Sheller-Globe公司的收购中一切听从科恩的指挥。"彼得知道他看的新闻是什么，但他对投资银行的经验和我的父亲差不多。"他的父亲曾建议伯萨德离开华尔街。

伯萨德的继任者、1986年6月雇佣的、富有争议性的人物是丹尼尔·古德。他是E. F. 赫顿公司的兼并负责人，由于支持公司偷袭者使得他的业务呈现一番繁荣的景象。他似乎总是有无尽的乐观，以至于有时被人称为"堂吉诃德"。

不是为了杠杆收购，科恩把希尔森的钱慢慢的转向了为古德的袭击者提供的搭桥贷款，他们只是耸耸肩眨眨眼说这是商业银行的经营行为。然而对于古德的客户而言，他们更感兴趣的只是美国公司中的老弱病残，一旦瞅准机会，他们不是买股票，就是寻求兼并。无论哪一种行为，希尔森公司都有利可图。

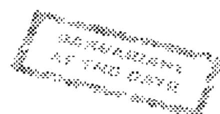
希尔森的一些管理人员开始激烈的反对古德的行为，尤其是并购部门的希尔和沃特斯。他们认为古德是华而不实的江湖术士。希尔强调，古德的行为不仅会玷污希尔森公司的声誉，而且也阻止了他们与蓝筹公司建立的业务关系。希尔不屈不挠地掀起了反对古德的运动，而且这个运动即便古德加入到希尔森公司也没有停止过。他和沃特斯开始搜集古德的失误。"希尔的目的，"希尔的同事讲道，"是想把堂吉诃德的球从一开始就割破。"

但是，自古德的第一桩生意——保罗·比尔兹里于1986年袭击哈默米尔纸业获得成功——赢得丰厚的600万美元费用后，科恩对古德的怀疑已经彻底烟消云散，这是希尔森赚钱最容易的一笔。"耶稣啊！"，希尔森公司的副主席乔治·沙因贝格感叹道，"真是一场伟大的交易！"古德的客户已经持续了15个月不停地把钱倾倒入科恩的保险柜里。在希尔森支持的袭击者中有几家公司，其中包括伯灵顿电传实业。

一段时间后，科恩开始对古德失去了信心。一般地，销售垃圾债券是商业银行最盈利的一项业务。但是，古德的客户几乎什么也不买，希尔森公司的垃圾债券部门无所事事，渐渐开始萎缩起来。导致公司损失惨重，科恩怒不可遏，对古德大发脾气。

对希尔森公司袭击者影响最大的是1987年10月19日的黑色星期一：股票市场暴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



跌。他们第一次意识到他们将会损失借出的数亿美元，当“堂吉诃德”古德提议支付1亿美元支持比尔兹里袭击缝纫设备制造商辛格尔时，受到了粗暴的反对。相反，科恩不仅不向比尔兹里借款1亿美元，反而要比尔兹里归还2.5亿美元。

没有人比科恩更为震惊，比尔兹里果然拿出了2.5亿美元，从而把希尔森公司拉入了他最后一次的公司袭击中。这时候辛格尔很快就投降了，从而比尔兹里开始筹钱购买辛格尔，由于当时的股票市场极端萧条，因此在当时的华尔街筹措这么一笔钱是不容易的。在筹措资金的过程中，沙因贝格和古德发生了激烈的争吵。于是，古德离开纽约到加勒比海度假，沙因贝格则接受了比尔兹里。于是，汤姆·希尔开始与比尔兹里谈判。对希尔而言，这真是令人难以想像的兴奋。“要使生意破裂，”希尔自豪地说道，“我会打断他的腿。”（在1989年的9月份，比尔兹里被指控多项证券违法行为而被判刑入狱四年，希尔森却没有受到指控。）

最终，比尔兹里收购了辛格尔，但是这个交易却是古德的滑铁卢。虽然辛格尔交易获得了3000万美元的收入，但古德在公司却失去了信誉。“已经有两把枪指着古德的头，”希尔回忆道，“其中一把枪是彼得·所罗门的。”

所罗门在投资银行业是古德的前任领导，为人脾气暴躁。他垂涎古德可以行使控制权的一块领地：杠杆收购基金。因此，科恩和所罗门对于筹措10亿美元的资金有截然不同的观点。在其他公司，杠杆收购基金部门是一个半自治的状态，但是，所罗门的朋友讲，野心勃勃的所罗门把希尔森看做一个建立领地和发财致富的场所。于是，他要求要获得基金的相当一部分利润，而科恩认为杠杆收购基金是希尔森的一个部门，看不出所罗门有什么理由要获得一部分利润，当然拒绝他的要求。这两个人都是刚愎自用、喜怒无常的人，到1988年的春天，他们两人几乎已经不说话了。鲍勃·米勒德——希尔森公司优雅的套期交易商，开始勉为其难地为他们沟通。显然对于希尔森涉入杠杆收购而言，这不是一个好兆头。

借着所罗门和科恩的争吵，汤姆·希尔爬上了最高位，在3月份史蒂文·沃特斯辞职的前四天，他就撕下了对收购不感兴趣的伪装，开始帮助英国的一家公司Beazer公司，敌意收购匹兹堡的Koppers公司。但这次收购却有点奇特：希尔森公司拥有45%收购份额，而Beazer公司持有不到一半的份额。在敌意收购中从来没有一家投资银行持有如此之高的头寸。希尔森公司超越了隐形尺度，而希尔也正在期待着他的创新能给他带来巨大声誉，他相信这场交易将是一种轻而易举的胜利，用华尔街的行话就是“大满贯”。

他不可能比这犯更大的错误，Koppers的抵抗立即引起了连锁反应。希尔森公司和美国运通受到了所有人公开的抨击，包括从匹兹堡的市长到宾夕法尼亚州的财长，他们切断了该州与这两家公司的业务往来，Koppers公司的雇员把画有美国运通公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的卡片撕成两片，而且还写信给其他公司以抵制美国运通公司。

没有人比吉姆·鲁滨逊更生气，他感到这种行动没有完全的向他咨询才导致这种后果。“他非常生气，”科恩的一个朋友说道，“这对彼得·科恩而言，也是一个惨痛的教训。”

虽然他的客户赢得了这次敌意收购，Koppers收购给希尔森的商人银行部带来了深远的影响，敌意收购，作为希尔森最近成功的支柱，已经失去了魅力。那年夏天，科恩已经连续拒绝了几宗敌意收购。

与此同时，希尔森公司的收入开始下滑。整个证券业已经从黑色星期一中苏醒过来，然而，希尔森公司仍然处于萎靡不振的状态。因此，科恩急于寻找一种新的收入渠道。商人银行已经成为最为活跃和盈利的行业，然而由于敌意收购的影响，希尔森几乎已经被排除出这个行业，剩下惟一的出路就是：杠杆收购。

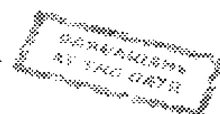
罗斯·约翰逊也改变了主意，开始考虑杠杆收购问题，这看起来很符合科恩的心思，180亿美元的收购能解决所有的问题。重要的是历史上最大的杠杆收购将会使希尔森公司在华尔街的同类公司中一举排名第一。自此以后，任何一家公司要进行杠杆收购的话首先想到的是同希尔森公司合作。这可真是一个激动人心的亮相。这样，希尔的兼并部门的剩余利润将是巨大的，而希尔森垃圾债券部门也会重新活跃起来，所有的一切都会带来酬金。

啊，酬金！咨询费加上货币贷款，所有的费用一共高达2亿美元。对希尔森渐渐衰落的收益而言，这简直是无与伦比的促进。这些酬金会源源不断地流入，一直会持续好多年。这些酬金包括融资费用、咨询费用，可能还包括照看商店的费用。只要从RJR纳贝斯克公司剥离下来的公司中兼并，仅此一项就会获得数千万的收入。

这可需要好好动一下脑筋，虽然科恩曾经策划过收购，他收购的惟一一家公司就是Sheller-Globe公司，这是他此前最大的一桩亲手做成的生意。约翰逊和吉姆·鲁滨逊是朋友，再加上这桩生意对希尔森的潜在影响，促使科恩一定要积极争取拿下它。当飞机徐徐的降落在亚特兰大机场的时候，彼得·科恩已经下定了决心。

星期六的早上，科恩和汤姆·希尔，及希尔森的律师杰克·努斯鲍姆在韦弗利吃过早餐。作为科恩最亲密的顾问，努斯鲍姆一脸焦虑的神色。他在摩洛哥度假的时侯就在思考这次交易，他又提前两天来到了亚特兰大，听取了埃德·霍里希根和法律顾问哈罗德·亨德森的介绍。希尔森公司富有经验的银行家吉姆·斯特恩提前一天来到了亚特兰大，为星期六的会面做一些基础性工作，使约翰逊的人知道如何提出一些恰当的要求。总之，事情进行到当前，一切都较满意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



早餐后，希尔森工作小组开始往返于停车场和公司总部之间，为了避免引起注意，他们三三两两分批行动。楼上，他们在约翰逊的办公室里俯瞰如海洋般广阔的乔治亚州的松树林。约翰逊，在霍里希根、塞奇和亨德森的陪伴下，以及新加入的华尔街的合作伙伴戴维斯—波尔克—沃德韦尔公司的史蒂文·戈德斯通，等待着科恩的到来。

在42层高的办公大楼里，戈德斯通对RJR纳贝斯克公司的经理人员是一个奇怪的选择。他稍微有点秃顶，生长在纽约，是女性内衣生产商的儿子。在华尔街，他是非常罕见的律师之一，大多数律师擅长于兼并咨询或者法庭诉讼案件的审理，但戈德斯通却是两面手。作为一名战术家，他确实不为人知。十年来，他一直为保险业和中等规模的公司的兼并工作。他在一年夏天由于戴维斯—波尔克帮助RJR纳贝斯克公司处理毒药丸案，会见了约翰逊。

从一开始就很清楚，这不会是一个简单的杠杆收购。那天在约翰逊办公室的会谈是诚恳的，然而也掩盖了一些问题：其中主要是价格，利润和行动方案。在这之前，他们的商谈大都是通过电话内容集中在理论方面：没有人能肯定约翰逊会进行到底。“你觉着他们合作的机会有多大”，努斯鲍姆问戈德斯通。他想了一会答道：“不会超过50%吧。”

尽管有很多的不确定，汤姆·希尔仍然对约翰逊的人彻底的了解杠杆收购感到惊奇。事实上，学生要告诉老师这个课应该如何上。

大多数成功的杠杆收购的要旨是一种诡计，即所谓的“枪对着头”战略。其中，一群公司的高级管理人员秘密与华尔街的公司如希尔森合作，获得资金支持，一旦资金准备到位，股票出售价格达成协议，首席执行官采取一种听之任之的态度在董事会上提出投标的价格提议。希尔甚至草拟了约翰逊——希尔森小组在收购中应该遵循的“十周方案”，可以称为“成功收购十步法”：

第一周至第三周：价值和价格商谈的基础性工作。

第四周：会见银行，协商贷款。

第五周：银行开始改善贷款结构。

第六周：管理层决定是否继续杠杆收购。

第七周：告知董事会并要求秘密组成独立委员会分析杠杆收购建议。

第八周：管理层准备兼并协议。

第九周：管理层首次向董事会提议，与独立委员会协商。召开新闻发布会称“董事会正在考虑收购建议”。

第十周：执行收购协议并公开化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杠杆收购的建议在整个过程中都处于秘密状态，直到交易进行时才公开，开始向董事会建议之前要价已经结束。这样，用华尔街的行话说就是“用枪对着头”，意图是使董事很少有选择的余地，从而使董事会让步，进而和“布下埋伏”的管理层签订收购协议。华尔街的战术家们比如希尔等认为，有充分资金准备的收购并在密不透风的情况下向董事会提出是成功的关键。

约翰逊完全不听这些，他对董事会有点不满。同样，他也不愿意让希尔森安排资金或者做任何其他的事情，因为一旦事情暴露，必然会激起董事的愤怒。一方面，约翰逊感到把它放在亚特兰大比较好，直到他下定决心继续杠杆收购为止。他也不愿冒险让希尔森占了先机。另一方面，约翰逊充分相信他的能力，如果杠杆收购是一个最好的方法的话，他可以把它卖给董事会——如果仅是一个建议而不是埋伏的话。

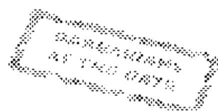
没有接受科恩和希尔的方案，使他们有点不愉快，然而，他们也没有其他的选择；没有约翰逊，他们就没有生意。如果董事会公布他们的建议那将是一个打击，他们的优势地位将丧失殆尽。因为他们将会和其他高于他们出价的竞争对手站在同一起跑线上，这是科恩、约翰逊还有希尔最为担心的事情。RJR纳贝斯克公司对其他的公司而言简直是太大了，但世界上却有五六家公司对此垂涎欲滴。那一天希尔的可能性正在接受挑战：

- 汉森信托公司：英国的一家集团公司，对美国的烟草公司有浓厚的兴趣。公司主席洛德·汉森已经建立起了一个庞大的烟草业帝国。
- 美牌公司：位于康涅狄格州的烟草公司，它的香烟牌子包括摩尔和好运。在那一年的早些时侯刚刚赢得了抗击敌意收购的一场袭击。
- 福斯特曼—利特尔：华尔街排名第二的杠杆收购公司。它已经表达了对这次交易的兴趣，但是对200亿美元的杠杆收购，希尔暗示，福斯特曼·利特尔公司有点鞭长莫及。

这些都是黑马。不过，在房间里的每个人都清楚，惟一足够强大的真正竞争者是亨利·克拉维斯。在世界上所有的集团企业和投资者中，只有克拉维斯集力量、信心于一身，足以击败任何竞争价格。约翰逊的办公室几乎充满了智慧的人群，有人认为克拉维斯还正在非洲旅行，可能不会反应这么快，但是其他人都知道一年之前克拉维斯已经会见了约翰逊。“亨利不会做任何事，”约翰逊自信地说，“我认为他对烟草业没有兴趣。”安迪·塞奇附和着他的老板。

这是个至关重要的断言，约翰逊在这几天里不断地重复着。他通过贝克和沃特斯已了解克拉维斯的出价。他对希尔森公司故意回避提到这些问题。“没有必要向他们提及。”约翰逊后来说道，“他们到处东奔西跑，然后快乐的说道，‘我们已经做完了这件事，我们已经做完了那件事’。在这个业务上，他们有点不冷静。我不想让他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



们失去任何目标。”

事实上，约翰逊对于希尔森公司管理人员原则性的错误言论还是保持了一种平静的态度。尽管谈到了这么多的可能竞争者，他们仍然坚信他们的出价。没有人可以击败他们，即便是克拉维斯也不能。没有管理小组的帮助克拉维斯就不能找到一条最好的降低成本的方法，如果他感兴趣的话，他无疑会推迟行动。科恩和希尔实际上已经把约翰逊作为击败其他竞争投标的盾牌。作为小组主要的战略家，希尔认为他有办法知道克拉维斯的偏好。但是后来他说道，由于约翰逊坚持要保密，使他感到有点力不从心。

正如希尔森相信约翰逊会处理好董事会一样，约翰逊相信希尔森会筹措足够的资金买下公司。事实上，他们从来没有试图做过他们以前商谈的引入垃圾债券的力量比如德雷克塞尔或者美林。问题很清楚：寻求帮助就等于承认希尔森无力独自完成。科恩非常自信，只要有美国运通的支持，他们就一定可以。

价格还不是重要的问题。希尔和约翰逊都认为价格应该在每股75美元左右，这个价高于股票的市场交易价格——约在71美元左右。按照75美元计算的话，总的交易价将达到176亿美元，将近是Beatrice收购规模的三倍。有150亿美元左右他们需要借助于商业银行贷款，这几乎是此前收购的最大两笔业务的贷款量之和。希尔森的吉姆·斯特恩已经用了几个小时要计算出这笔钱究竟从哪里出。“170亿美元，”约翰逊说道，“我就是不要命也要搞到170亿美元。”

价格可能还会更高，希尔警告道。董事会一定会尽力协商一个好价格，结果可能要达到80美元左右。在大多数杠杆收购中都出现过这种现象，管理层有意给个低价，他们知道董事会会想尽办法加价。结果可想而知。

当谈到价格可能高于75美元时，约翰逊显然有点坐不住。价格越高，债务堆积就越多，意味着公司不得不勒紧腰带度日子。而约翰逊没有任何削减成本的兴趣，当然更不会砍掉公司飞机或者其他的补贴。他感到希尔森像其他许多借贷者一样，总是困扰于一些无足轻重的事情。于是，约翰逊坚持到，如果杠杆收购要继续进行的话，总理牌烟和亚特兰大的总部将不可能削减预算。

“我要告诉你的是，我们不会进行手推车式的公司模式，”约翰逊说道，“我不喜欢你的那帮人员对我说我应该有五架飞机而不是六架等等这种事情，我已经习惯这种生活方式，我也不想改变它，我已经拥有一家大的公司和愉快的生活，我不想改变我的生活方式。”

经验老道的杠杆收购玩家肯定会对此付之一笑。虽然私下里希尔感到总理牌烟和亚特兰大的总部都将为此做出牺牲，然而，他仍然和科恩一道工作着。他们都努力设法杠杆收购的过程尽可能如约翰逊认为的那样简单，谁也不愿意惊吓能给他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

带来巨大收益的种马，直到10月19日的晚上，也就是说在还有十天的时候，他们愉快的答应约翰逊的每个要求，希尔森的未来决定于使他保持高兴的程度。

史蒂文·戈德斯通——被雇来保护约翰逊利益的人——意识到希尔森可能为他的客户画了一幅过于鲜艳的图画。“瞧瞧，”一次戈德斯通对努斯鲍姆说道，“你们的人告诉罗斯他在这会得到最好的待遇，从而使他不得不提供一个竞争性的出价。”努斯鲍姆和希尔发誓他们以后将不再这样。

在那天最后一个也是最重要的一个议题是管理协议，这是一个界定约翰逊和希尔森关系的重要文件：RJR纳贝斯克公司如何运营，谁来控制公司，利润如何分配等等。

在杠杆收购的社会里，当公司经理人员把他们的利润扔给诸如亨利·克拉维斯之类的杠杆收购者的时候，就已经清楚的定义了角色分配。当公司的领导者拥有公司时，他们无疑成了杠杆收购公司追逐的对象，科尔伯格—克拉维斯之类可以敲门，但在大多数情况下，如果不被邀请，他们就不能进来。作为报答，杠杆收购公司一般也用他们自己的资金购买10%~15%的公司股份，同时，保证被收购公司的CEO仍然作为名义上的领导，仍然保持独立自主的经营，但是杠杆收购公司比如科尔伯格—克拉维斯和福斯特曼—利特尔等却控制着董事会，他们批准每一项预算，有权免去高级主管，杠杆收购公司是不讲民主的：在科尔伯格—克拉维斯所拥有的公司中每一个主管都要向克拉维斯和罗伯茨负责。

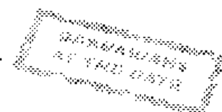
约翰逊蔑视传统的智慧，反对传统约定的杠杆收购和公司经理的角色。约翰逊想，为什么希尔森应该控制董事会？毕竟不是它暴露在危险中；为什么不是最熟悉公司的经理发号施令呢？令希尔森吃惊的是，约翰逊要求，在交易执行之中和执行之后，要控制董事会和重大战略决策的否决权，他怀疑希尔森会砍掉他的总理牌烟、公司总部以及RJR的飞机数量。否决权能够保证RJR纳贝斯克公司仍然按照他的轨迹运行，而不是希尔森的轨迹。

“看在上帝面上，我不想让充满血腥的投资银行家在我的董事会上，告诉我什么要做，什么不要做。”他对科恩说道，“你已经相信我知道如何去做我不想让一群人对我指手画脚。”

亨利·克拉维斯真想对约翰逊说去你的，然而他和希尔已经决定答应约翰逊的要求，现在他们仍然没有选择。约翰逊的行为很清楚：没有否决权，就没有生意做。“这是，”希尔后来承认道，“进入俱乐部的代价，希尔森确实太想加入。”

但是，科恩在约翰逊厚颜无耻的要求面前犹豫了。安迪·塞奇决定希尔森公司同意新基金的投资者所占的股份是40%，希尔森公司占到40%，而希尔森却要求约翰逊和他的人们持有股票比例是余下的20%。希尔对塞奇说他已经再三考虑，作为事实，他说在Beatrice的收购中，凯利和他的人买了12.5%的股票份额。然而，约翰逊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



却不想买这么多。

但是约翰逊不仅想占有更大比例的利润，他还想更多的参与交易。希尔算了算约翰逊20%的股份，在五年内他们能赚25亿美元。在9月30日给科恩的备忘录上，吉姆·斯特恩指出约翰逊提出的或者是削减或者是提高的建议，“看上去数量非常大，特别是你应当注意到这次交易的规模比以前任何一次都要大。说得绝对一点，这次管理层的提价幅度比以前任何一次都要大。”

星期六，又要讨论这件事，会议延期到下午三点钟，仍然没有进展。约翰逊向科恩保证，利润的分割问题不会很棘手，科恩对于谈判的进展有点激动，感到约翰逊肯定是对的。塞奇同意下周和希尔商讨此事。

在回纽约之前，希尔森的银行家们试图再一次说服约翰逊能够坐下来和商业银行谈一谈融资问题。约翰逊拒绝了。他说，希尔森只能接触两家银行，而且也仅仅是一些基础性的讨论，看看是否有足够的钱做这次交易。约翰逊告诉科恩，他们在未来的几周里有足够的时间和银行协商。

星期一，科恩到信孚银行主席查尔斯·桑福德的家里。“查理，我要告诉你一些事情，它对我们两个都很重要，这件事，我们做得越早就越好。一旦我们谈到这件事，你就会理解为什么我们不能在电话中谈……”第二天科恩来到花旗银行主席约翰·里德的家里。“约翰，我有一个巨大的机会要给你……”

接下来的一天，就是星期三，也是哥伦布发现美洲纪念日（10月12日），一个希尔森小组由吉姆·斯特恩带队分别拜访了信孚银行和花旗银行，为了保密起见，斯特恩要求每家银行要限制他们的信贷分析小组的人数，不要超过四个人。在两天的时间里，他得到了回音，两家银行都在着手这笔交易。斯特恩想到，这件事办得出乎意料的容易，超出了他们的想像。

鲍勃·奥布赖恩是信孚银行在纽约的收购贷款部门的头。他发现分析希尔森的建议在他的职业经历中是最愉快的事情之一。毫无疑问，任何一家银行都会欣然抓住为蓝筹公司诸如RJR纳贝斯克公司的杠杆收购提供融资的机会。

在大多数杠杆收购中，贷款是在世界范围内面向所有的银行实行打包分配，或者是辛迪加贷款。奥布赖恩和他的五十多个人开始在世界各地游说贷款，从一个国家到另一个国家，从一家银行到另一家银行，为了收购他们集聚起每块美元。主要来自于爱尔兰、比利时、丹麦和希腊国家的银行都在对银行贷款进行评估。芬兰的联合银行对于亚特兰大集团企业的收购会有什么反应呢？日本银行对于烟草业又是什么感觉呢？

最后，奥布赖恩游说的资金一共有210亿美元，但并不是所有的资金都能到位，因为有些银行不喜欢烟草业。在这210亿美元中，奥布赖恩有把握到位的资金有160

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

亿美元，当然这也是一个乐观的推测。在希尔森的仔细核算下，只有155亿美元——相当于世界上所有的杠杆收购的资金的3/4。

对于一个人生就是宴会的人而言，在10月19日的前几天里约翰逊要是缺少快乐是令人感到奇怪的事情，而安迪·塞奇印象深刻的却是约翰逊的确不愉快，原来他的儿子布鲁斯·约翰逊出了意外事故，现在还处于昏迷之中。

董事会快要临近了，约翰逊对于杠杆收购越来越感到左右为难。部分原因是，由于杠杆收购，很多多年的老朋友将不能跟他一道工作。在一个长长的令人悲泣的晚餐上，约翰逊艰难地告诉鲍勃·卡博内尔他不是收购的七人小组成员；如果他们赢了，德尔·蒙特将会被卖掉。小组成员埃德·霍里希根显得信心百倍，坚信杠杆收购一定给他带来如山的财富，因此和工作小组一道马不停蹄地工作（工作小组成员有约翰逊、霍里希根、塞奇、埃德·鲁滨逊、约翰·马丁和副主席吉姆·韦尔奇）。

约翰逊似乎还没有考虑到在杠杆收购中的经理人员所产生的利益冲突。对约翰逊而言，对公司的杠杆收购并不是利益冲突的结果，而是利益的集中。他认为，杠杆收购中，每个人都会受益，是个多赢的结局。比如，股票问题解决了，股东将会得到每股75美元的高价：“我们不能四五年的时间保持公司的运营不变，”他说，好像四五年的时间都很长似的。希尔森和他的朋友吉姆·鲁滨逊得到了这个令人值得骄傲的荣誉，而约翰逊和他的朋友却获得了做梦都不敢想的财富。

星期一早上将会是约翰逊决定的一个时刻，然而，实际情况要复杂得多，首先也是最重要的是杠杆收购要满足约翰逊的偏好：他不会让组织慢慢腐烂，如果他认为有道理，即股票的价格问题，他就不会忽视，而其他的CEO可能把它归结为微不足道的小事一桩。如果约翰逊即可得到的财富和任何有钱的人一样多，那么他也喜欢投桃报李，最终，每个人都受惠。“罗斯”，他的朋友，同时也是他的私人医生O. C. 亚当斯说道，“创造了人人有肉吃的制度”。

星期二，10月13日，在韩国的汉城约翰逊找到了查利·休格尔，当时，休格尔正在核电厂商谈公事。当时要是你偷听他们的越洋电话，你肯定会大吃一惊，约翰逊总是力图用一种编码似的交谈方式。“你记得我们正在考虑的计划吗？”他问道。

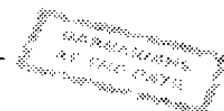
是的，记得，休格尔说。他想，他一个月前已经劝阻过约翰逊退出杠杆收购。

“好的，查利，现在情况开始有所变化，是一大块肥肉，比我们以前讨论的要大得多，董事会应该考虑一下。”

休格尔惊呆了！

“我们要尽力争取它，”约翰逊说，“你能回来并出席会议很重要，查利”。休格尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



正在从大脑中搜索约翰逊转变的原因，是布鲁斯的遭遇吗？可能。他开始试着去说服约翰逊放弃，但却停住了。这种空间距离再加上约翰逊的意志，他竟没有张嘴。在电话挂上之前，约翰逊邀请休格尔领导独立委员会，以评价他的出价。休格尔接受了。

约翰逊要科恩相信管理协议的协商将不会有问题，但是安迪·塞奇却有自己的主意，如果希尔森想要做这个生意的话，他就要遵守约翰逊的原则，星期六的会议已经证明了这些。现在塞奇准备采取一些措施。“安迪，”一次戈德斯通对他说，“希尔森将不会同意。”

“是吗，”塞奇答道，“但他们原则上已经同意了。”

“我告诉你，”戈德斯通警告道，“他们决不会同意。”

塞奇有点被激怒了，“我也告诉你，这是一笔交易，他们会接受的。”

汤姆·希尔和吉姆·斯特恩已经走进了塞奇的埋伏圈。星期四早上，在纽约RJR纳贝斯克公司的办公室里，在会议开始时几句话的语气与在亚特兰大的会议相比已经绝然不同。安迪·塞奇有点以强凌弱的气势。

在充满戏剧性背景的RJR纳贝斯克公司的董事会议室里，希尔森的银行家们在静静地听着塞奇制定的规则。如果希尔森希望约翰逊继续往前走的话，希尔森公司将只拥有董事会七位中的两位，约翰逊有三个席位，其余的分配给独立董事，约翰逊的管理人员不需要自己掏腰包购买股份，而是由希尔森公司提供贷款，通过公司的激励性奖励归还贷款；希尔森还要为约翰逊支付税收。事实上，管理层可以完全以此获得自由，而获得不少于20%的收益。

希尔默默无语，他本希望一定会有激烈的讨价还价，然而实际上什么也没有发生，他甚至不知道该如何开始。他本想和斯特恩一起和塞奇再理论一番，然而，他们又担心约翰逊会放弃这个计划，或者更糟糕的是转而找其他的投资银行。

对希尔而言，塞奇一点也不尊重既有的杠杆收购规则。“安迪，”希尔说道，“我们付出所有的金钱，又承担了所有的风险，却只有20%的收益，你不是在开玩笑吗？”

但是塞奇一点也不肯妥协。在两天的谈判中，希尔和斯特恩决定与前雷曼的银行家塞奇决一雌雄。谈判过程的情绪化非常明显，以至于三个人开始大声嚷嚷。希尔森所有的银行家们事后回忆道这是他们在华尔街职业生涯中最为艰难激烈的谈判，在整个过程中，他们一直与科恩保持联系。此时的科恩正在参加美国运通公司亚利桑那州的图森市召开的高级管理会议。

“塞奇真是不可理喻，”在星期四的晚上，也是根据他的判断谈判进行得日益艰苦的时候，斯特恩打电话告诉科恩，“彼得，真的噩梦连连。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯特恩对于塞奇的行为感到震惊。在20世纪70年代，斯特恩作为投资银行部的高级管理人员曾和塞奇合作过，并把他作为自己的老朋友，但现在，经过一番激烈的争论，塞奇竟然指责他不够专业，这刺痛了他的神经。“是吗，好吧，我现在就走。”斯特恩站起来就要离开，塞奇立即向他道歉。

塞奇后来承认，他的毫不妥协部分原因是由于他已经不了解现在的银行业运作方式。当年塞奇在华尔街工作的时候，客户是老板，而银行家则是被雇佣者。但是，希尔森公司在RJR纳贝斯克公司投资了数亿美元，他已经不是被雇佣者，而是一个完全的合作伙伴。塞奇没有看到这之间的明显区别。“他们不再是乞求生意，而是局中人。”塞奇后来说道。

另外，塞奇的态度也来源于他们看不起他。因此，他想在谈判中好好教训他们一下。约翰逊后来说道，“安迪感到他们是一群蠢驴，根本称不上精明”。

处于摸索联合反击塞奇的目的，希尔叫来了戈德斯通。希尔在谈判的关键时刻向塞奇提到甚至戴维斯·波尔克也支持希尔森的观点，听到这里戈德斯通感到非常遗憾。此时，愤怒的塞奇指责戈德斯通：你究竟代表谁？面对塞奇的尖锐指责，戈德斯通离开了是非之地。

谈判仍在进行，希尔在得到科恩的许可之后，开始在关键的问题上让步。希尔森占两个席位，可以；希尔森支付约翰逊的税费，也可以。难道控制最大公司之一的20%是免费的吗？

希尔的提议毫无作用。在每一个关键点，塞奇都威胁要出去散步，而斯特恩却得到了塞奇的一个小小妥协也就是为了满足激励机制准许管理额外的股份。

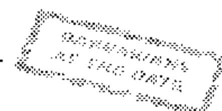
希尔森的银行家们却不能说服塞奇放弃他的要求。在一点上，斯特恩力图使塞奇相信这个合同会带来多少钞票。他把计算机打开演示杠杆收购后股票的价格将会达到每股80美元。塞奇嘲笑道，“你疯了，没有人会这么愚蠢。”

两天后，希尔和斯特恩放弃认输，并向科恩说道：“彼得，你要亲自和罗斯谈一下。塞奇简直是个疯子，不可理喻。”

周末，由于斯特恩拒绝回复塞奇的电话，于是，塞奇准备抛弃希尔森公司转而找另一家公司。“让我们忘掉这群家伙从头开始吧，”他向约翰逊抱怨道。此时，约翰逊正在佛罗里达和戈德斯通在一起度周末。

约翰逊一点也不担心，他感到每一场谈判都是一场战斗，有些战斗可能比其他的要糟得多。无论如何，希尔森从气势上要差一点。他知道科恩非常需要这笔生意。“没关系，他们会回来的，”约翰逊在给塞奇打气，“如果他们不回来，他们将一无所获。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



此时，查利·休格尔正在从韩国回来的飞机上。他想起了约翰逊的电话，飞机正飞临太平洋北部上空，他取出便笺簿迅速记下他要做的事情。他决定要成立一个由五人组成的特别委员会，已经有了三个人，而且他计划下个月要到莫斯科。他需要的人选是曾经有过CEO的经历，理解公司的运作方式的人，而且这些人还要有时间。

星期天晚上一回到在康涅狄格的家里，休格尔就叫来了约翰逊，约翰逊也是刚从亚特兰大回来。他们讨论了关于特别委员会的人选问题。他们同意有西海湾公司（Gulf+Western）的马蒂·戴维斯，他也是约翰逊的朋友，他刚在那年春天任命为董事，在董事会中，他最了解公司的重组问题。他们也同意有比尔·安德森，他是前NCR的主席。他们还同意至少要有一个董事来自温斯顿塞勒姆，他们决定的人选是约翰·梅德林。最奇怪的人选安排是约翰·麦康伯。在他们与其交往的过程中，约翰逊一点也不相信这位前塞拉尼斯公司的主席，但是他和休格尔还是同意最好在委员会里给他一个位置，以免他搅起事端。

“查利，还有一件事情，”约翰逊想起了戈德斯通的话，“你最好保证董事会里有一个律师。”

休格尔的名单里已经有了一个律师。但是，选择律师也很关键，因为他要使律师确信董事们的行为符合复杂的法律规范和信托义务。星期一早上，休格尔就开始向纽约的一些著名律师事务所打电话。当前三家公司说他们有冲突时，休格尔变得警觉起来，这是一个实实在在的暗示，这说明了局外的银行和投资银行家们已经插手这件事情，成为了局内人。休格尔忽然意识到约翰逊做的比他说的要多得多。

彼得·阿特金斯恼怒地盯着机场监视器，他飞向阿尔伯克基的美国航空公司的班机被不定期推迟，机场播音员说芝加哥的奥黑尔国际机场上空被雾笼罩。

彼得·阿特金斯拿起他的公文包，穿过人群到公用电话亭打电话，他需要在下午以前到达新墨西哥召开一个非常重要的会议，彼得·阿特金斯已经45岁了，他在旅行上花费了太多的时间，跨时区高速飞行后生理节奏的破坏没有使他感到不适。他在Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom的同事都对他的身体状况感到惊奇，当别的律师们对午夜进行的会议感到疲倦时，穿着讲究的彼得·阿特金斯“总是看上去神采奕奕”，他的一个同事曾这样谈及到他，“其余的人都在阴影下休息，惟独彼得·阿特金斯不这样。”彼得·阿特金斯生长在布鲁克林地区的弗拉特布什，他的爸爸是一个工程师，而他却是华尔街的高级证券业律师。要知道，Skadden Arps是全美第三家最大的律师事务所，并且到目前为止，他在新近发展最快的公司兼并的法律领域里最为积极主动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

彼得·阿特金斯拿起电话通知他的秘书重新约定，秘书说有一个休格尔先生的消息，阿特金斯只知道一个休格尔，他大概是燃气工程公司的主席，阿特金斯自言自语，他过会儿要给休格尔打个电话。

阿特金斯的秘书预订了联邦航空公司途经丹佛到阿尔伯克基的机票。他向机场门口跑去，当他到达时发现这次航班也被不定期延迟，丹佛也禁止飞行，当他咒骂他的“运气”时，他听到有人叫他的名字，他走到一个免费电话那里并让接线生接通了电话。

这是休格尔先生的留言，“告诉他，他将失去一次最大的交易。”

夸张一点说，阿特金斯一心想飞到新墨西哥，他的秘书取消了预备机票又为他预订了一张大陆航空公司途经达拉斯的机票。

这一次阿特金斯以最快的速度跑到了距离较远的大陆航空公司的门口，当他到达的时候，已是上气不接下气了，然而遗憾的是飞机已经准备起飞。当飞机缓缓起飞的时候，他拿出手机拨通了固执的休格尔的电话，20分钟以后，阿特金斯坐在向西的飞机上，并且查利·休格尔也有了自己的律师。

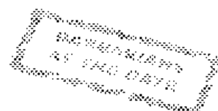
星期一，正是董事聚会的前两天，约翰逊开始越来越焦虑，每个小时他都在查看股市价格，如果股市没有起色，他准备取消所有的交易。

使他焦虑的另一个原因是因为《商业周刊》最新的“华尔街内部”专栏，头条新闻是“香烟信息说：买RJR纳贝斯克公司”。该专栏引用大量的关于公司清算价值和股票价格的差距，文章引用了财务经理的话：“RJR正在准备重组或收购，我们拭目以待。”文章继续推测道，“据说为了避免收购，经营者们计划把公司私有化，然后卖掉烟草部分。”约翰逊想，报道只对了一半，将会被卖掉不是烟草而是食品公司，像他和贝尼文托已决定的那样，而他的烟草公司，由于有巨额资金流通，将会被保留下来，他尽力不去考虑这一条。

真正令人震惊的是下午六点差几分的一个消息，菲利普·莫里斯以110亿美元发盘收购卡夫公司。当消息从道琼斯新闻服务中心传来时，对约翰逊而言确实是个冲击。与约翰逊的方案相比，哈米什·马克斯韦尔是在进行精心的帝国扩张，而不是准备要解散它。他的宣言引起了投资银行家的猜想以及忙乱的电话，他们想知道约翰逊是否会出一个更高的价钱。到现在为止，人们还非常熟悉他们的歌曲：这是一生中仅有的一次机会……卡夫是一个绝妙的事业……你应该看一看……你应该迅速点。

约翰逊注意到只有摩根斯坦利的史蒂夫·沃特斯打来电话。沃特斯接通了吉姆·韦尔奇的电话，问他关于卡夫的事情。在挂断电话之前，他重提12天前问过韦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



尔奇的话，“顺便提一句，关于KKR，你站哪边？”

那一天，约翰逊开始给董事们打电话，催促他们出席星期三晚上的宴会，当公司的成员们问他原因时，约翰逊谨慎的答道：“有重要的事情。”这就是他所有的回答。他会征求那些被特殊委员会指定的人选，问他们是否愿意参加公司的重组研究。戴维斯虽然有点不高兴，还是同意了。麦康伯对于参加这个小组非常乐意。休格尔联系了安德森，他也同意参加。只有约翰·梅德林借口太忙推脱了，他对休格尔说：“我真的很忙。”对于梅德林而言，作为RJR纳贝斯克公司主要银行的领导人，参加有潜在利益冲突的委员会感到很不舒服。梅德林问道：“你们不能找别人吗？艾伯特·巴特勒怎么样？”

性格温顺的艾伯特·巴特勒确实是休格尔的惟一选择。那天稍晚一点，休格尔给巴特勒打电话，“约翰逊没有告诉你吗？”。“没有，”巴特勒答道，“但他几周前确实提起过改组的研究这件事。”

巴特勒同意加入这个委员会，但他提起了一件事，几周前约翰逊很礼貌地请求他留在雷诺兹烟草公司的董事会度过他在5月份的70岁生日。巴特勒问道：“这两件事有关系，是吗？”

休格尔立即警觉起来：他究竟发展到什么地步。

休格尔恼怒地挂了电话，他知道烟草公司将是杠杆收购后公司生存的核心所在，并且他不喜欢约翰逊把董事会的席位提供给现在的董事，在这个过程中董事们应该是中立的，并且那种提供看上去好像并不恰当，他立即给约翰逊打了电话，并把他的想法告诉了他。

“艾伯特·巴特勒可能搞错了，”约翰逊说道，“当我跟他交谈时，我根本还没有决定，我的意思是我想继续让他留在烟草公司，就那些。”

休格尔并不确信是巴特勒搞错了，“约翰逊，你知道，在这件事情上你应该小心处理。”他警告到。

约翰逊然后说的话让休格尔永远也不会忘记。大意是，杠杆收购后的董事会还有两个独立董事的空缺，“我希望你能考虑一下，查利，你可要下定决心，我们首先把这笔交易做完。你知道，我们在一起合作得很好，我希望你也能过来，而且作为一个董事，你将有能力得到你的份额。”行动开始了。

“好吧，那你怎样处理我的份额？”休格尔怀疑地问道。

约翰逊就把他的想法展示了出来。休格尔可以和其他的经营者一样得到同样的好处。他可以从希尔森公司得到贷款买股票，然后看着它增长，一份500万美元的风险金在以后的五年里将会价值2000万美元。

休格尔不知道要说些什么，约翰逊知道他要说什么吗？他意识到他的出价本质

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上是一种贿赂吗？他是太狡猾还是太天真？和约翰逊在一起，你永远都不会知道，“我不能那样做。”休格尔匆忙的答道：“我是特殊委员会的主席。”

带着迷惑和担心，休格尔结束了谈话，并建议约翰逊打电话给巴特勒改掉他在董事会的位置。然后他自己打电话给巴特勒，“我没有说关于这件事的任何话，”休格尔说，“对任何人。”

星期一晚上，当安迪·塞奇打来电话时，约翰逊正在家里，塞奇有点不知所措。那一天，那些年轻的律师们匆忙把公司的管理协议敲定，希尔森刚刚给他发了一份传真，并且全错了，在塞奇看来，希尔森在几个关键的问题上都背离了谈判要求“到我这里来。”约翰逊说，“把大家都召集来。”

约翰逊显然被激怒了，距离召开会议还不到48小时，像这样关键的问题还悬而未决，真是愚蠢之极。他决定把全部成员都召集来，还有希尔森公司，要一劳永逸地解决这个问题。

当他们在约翰逊家里集合到一起时，已经是晚上十点多了。劳里给大伙们拿来了夜宵，约翰逊坐在大厅的工作室里，给远在纽约的彼得·科恩打电话，当电话铃响的时候，他正注视着工作室墙上装裱很好的照片。

使他惊奇的是，吉姆·鲁滨逊接了电话。吉姆·鲁滨逊一家在他们曼哈顿的公寓里已经上床睡觉了，约翰逊意识到他拨错了电话号码，“哎，真该死，鲁滨逊，我是想联系彼得。”

鲁滨逊问道：“出什么事了？”

约翰逊的声音已经非常愤怒了，“这些希尔森的蠢驴。”他说道，“他们简直想掐死我们，他们更改的条款对我来说细枝末节，而关键问题却一动不动。”

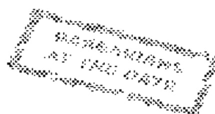
鲁滨逊不了解细节问题，当然不明白约翰逊的意思。他设法从约翰逊那里解脱出来，打通了住在第五大街的科恩的电话，他问科恩：“究竟发生了什么事？但很明显，吉姆·斯特恩和汤姆·希尔可能惹恼了教皇，你能把这件事摆平吗？”

科恩心惊胆颤的给约翰逊打电话，他原希望希尔和斯特恩会处理好这件事，并且，他还预定接受“早安，美国”的采访，他极不情愿地拿起了电话，然后打到了亚特兰大，我们难道不能换个时间做这件事？科恩猜想着，但是太晚了。

“不，这件事现在就必须做。”约翰逊说道，“彼得，你知道，按我的观点，这件事实在是荒谬，我们或者把这件事解决了，或者干脆放弃，如果我现在和你闹这种纠纷，那以后将会是什么样子？”

科恩退缩了，约翰逊的话听起来很不安宁，他说：“我们会解决一些问题。”科

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



恩挂了电话然后就召集他的私人助理安德烈亚·法里斯到他的公寓，法里斯住在他的北边，离他只有三条街道。几分钟之内，法里斯就到了科恩的家，他也通过电话通知了希尔森的律师杰克·努斯鲍姆，告诉他不要挂断电话，不久这三个人和在约翰逊家里的加·巴松通了电话。

在电话的另一端，科恩发现自己的处境不妙，他对约翰逊不折不扣的要求感到很不舒服，他清楚地知道希尔森会在控制条款和资金上做出多少让步，如果要获得这笔交易，必要的迁就是不可避免的。不管怎样，约翰逊得到了抚慰。

所有的一切都在两个小时之内结束了，科恩有条件地对巴松放到桌子上的每一个实质上的要求做了让步。当天晚上，协议就被塞奇的秘书打印了出来，协议给约翰逊的七人小组8.5%的利益，以及从希尔森那里获得的贷款税收补偿，如果一切如意的话，小组的股份就能很容易的上攀到18.5%。在以后的几年里，所得利益的总价值将会高达25亿美元。约翰逊就像他选择的那样，可以很随意地分配他的巨额股份，根据史蒂夫·戈德斯通所说，他个人的1%的股份——霍里希根也占1%——在以后的五年里能值高达1亿美元。同时，约翰逊还得到了否决权，并且控制了董事会，这个协议不像以前所签署的任何杠杆收购协议。

科恩想让自己放松一下，他误解了约翰逊的意思，以为当每股价格上升到75美元时就要进行重新协商。就目前而言，交易双方都得到了他们想要的东西。

当吉姆·斯特恩知道科恩的妥协时火冒三丈，他骂了起来，用拳头死命地敲打着桌子，"我会坚持75美元，一分不多，但是也一分不少。

在纳贝斯克公司总部，职员们已经注意到了细微的变化。一天，埃德·鲁滨逊要求立即把4000万美元存入金降落伞的"拉比信托"账户。约翰逊等其他人看起来有点心烦意乱，谣言不胫而走，有几个秘书甚至咨询了心理医生，"你们的工作看起来并不安全。"一个预言家说道，"我可以推荐你一个更安全可靠的工作，比如政府职员或者到IBM公司，怎么样。"

第二个女秘书碰到的是一个女预言家，她的建议甚至更严重："我认为这个工作不适合你的后半生。"

"你预见到了什么？"这个女秘书问道。

这个预言家闭上眼睛，过了很长时间，才说道："喔哟，它就是这样的。"

约翰逊紧张不安的等到星期二，在这期间，时刻不停地观察股市。第二天早上，他邀请戈德斯通到他的寓所吃早饭。戈德斯通刚刚从纽约回来，约翰逊的邀请使他感到有点不安，他不知道约翰逊会跟他谈些什么，是谈杠杆收购还是别的什么事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结果，约翰逊谈的就是杠杆收购的事情。

饭后约翰逊到办公室，又查看了股市，股市仍很平静。他又检查了一遍核心集团的成员，塞奇，尽管斯特恩和汤姆·希尔的谈判仍然模棱两可，但是，无论发生什么，他都会支持约翰逊的；埃德·鲁滨逊完全支持这个计划，“干吧。”他对约翰逊这么说。约翰·马丁当然也是和他在一条船上。

霍里希根，急于想参加战斗，又一次提醒约翰逊要警惕董事会，“比尔·安德森是这些反对者的核心”，霍里希根警告说，“他们不会喜欢管理层杠杆收购的。艾伯特·巴特勒是一个老朽的保守派；麦康伯又是一个悲观主义的垃圾预言家。”

约翰逊曾经提到狄龙·里德，他是雷诺兹的战略投资银行家，如果让拉扎德·弗雷尔作为董事会的战略投资银行家应该是不错的选择，他会认为交给艾拉·哈里斯一些生意是很好的一件事情，但是霍里希根不相信他：“他为人自负，他不可能是你的朋友，而恰恰是你的撒旦。”对于霍里希根而言，约翰逊的天真和马基雅弗利主义的狡猾永远都不会使他感到惊奇。

星期三早上，休格尔和阿特金斯乘坐燃气工程公司的飞机飞往亚特兰大，他们住进Waverly酒店后，休格尔就到隔壁房间秘密会见约翰逊。就像大多数情况下，在召开董事会议之前他都要会见约翰逊一样。他发现约翰逊仍然像往常一样高兴，甚至还要更高兴一点。很明显，约翰逊没有改变主意，公司购买正在进行之中。休格尔不知道约翰逊是如何计划在那个晚上向董事会说明情况的。

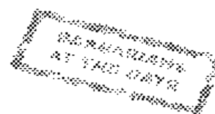
休格尔提到彼得·阿特金斯要参加那个晚上的董事会议，约翰逊表现出有点惊讶，漫不经心地说道：“这件事情的公开可能要推迟。”然后，休格尔回到阿特金斯的房间，让他起草一个新闻发布稿，一旦需要，就可以在第二天早上公布。

“哦，上帝啊！”

当戈德斯通听说休格尔要阿特金斯列席董事会议时，他不由得叹了一口气。在这之前，他一直希望董事会能够不公布约翰逊那天晚上出席董事会，从而给管理小组一个秘密协商的机会。然而，现在他清楚事情的公布已经不可避免。

事情的关键是阿特金斯的过去。就在两个月之前，Skadden Arps公司的律师受到了特拉华州法官的严厉斥责，原因是他在代理购买威斯康星州造纸厂福特·霍华德的行为不当。公司管理采用了大棒子手段督促董事会签订兼并协议。阿特金斯代表董事会允许与购买小组的商谈秘密保存到最后一分钟。只有等到公司的股票上涨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



才能公开信息。

福特·霍华德的首席执行官曾选择阿特金斯作为收购的代理律师，这个首席执行官的出价使法官对阿特金斯为了保守秘密而采取的行为提出了疑问。“很明显在公司的收购过程中，律师保护股东的利益比指导缺乏经验的董事更为重要。”

法庭的意见是谴责在管理人收购公司的过程中阿特金斯的中立性问题。戈德斯通猜测阿特金斯肯定还在为法庭的谴责而感到刺痛。杰克·努斯鲍姆同时指出：“很显然无论阿特金斯怎样悔过自新，人们也不会忘记福特·霍华德事件。我想他一定想要比凯撒大帝的妻子还要圣洁。”

休格尔离开后，约翰逊就去迎接约翰·格林尼奥斯。他刚从新泽西归来。尽管很少有人知道，约翰·格林尼奥斯将是约翰逊的继任者，成为纳贝斯克公司年轻的总裁。三个月前，约翰逊和他在一起为他的未来设计一个详尽的计划。格林尼奥斯在1989年初离开纽约到亚特兰大担任执行副总裁，他将在同年春季的董事会议上提名为董事。这样，他就将在1990年约翰逊退休时成为纳贝斯克公司的总裁，而这一天，他才刚刚45岁。

格林尼奥斯在约翰逊的庇护下几乎没有做什么就快速发达起来，他虽然不是约翰逊的核心成员，但他的职业生涯是一直跟随着约翰逊。他从标牌公司在加拿大酒业的营销部经理提拔到纳贝斯克公司的CEO只用了仅仅十年时间。格林尼奥斯为人严肃，性格内向，但他并不缺乏幽默感：他在办公室里放置一个铁砧，他总是一身呆板而严肃的着装，他甚至不会运用跳动性的语言来鼓舞士气。当约翰逊在晚上寻欢作乐的时候，他却在办公室里辛勤地做着文书工作。他不打高尔夫球，他爱好举重。他的快速提升使得嫉妒他的人私下里说他只不过是约翰逊的加拿大老乡而已。

当他在4点钟到约翰逊办公室的时候，格林尼奥斯还完全没有意识到一场变动将要吞并纳贝斯克公司。他不是购买小组成员仅仅是因为就像德尔·蒙特一样，卖掉纳贝斯克公司是为了融资。而格林尼奥斯却不知道，他就要从一个总裁的继承人变成一个可怜的流浪汉。

“约翰尼”，约翰逊兴奋的问候格林尼奥斯，“我们将要进行杠杆收购！”

格林尼奥斯陷在沙发里，惊呆了。他咀嚼着约翰逊的每个字的意思，约翰逊是与希尔森及一群高级主管合作，但却没有他，突然他似乎茅塞顿开，他凝视着约翰逊，曾经的良师益友，是他毁掉了纳贝斯克公司，而我却失业了，我们都被愚弄了。

他静静地坐着，有点麻木，最后他大胆地问了一个问题：“你的管理小组为什么没有我？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

约翰逊解释道，因为纳贝斯克将要被卖掉。然后他又加了一句：“你也许会帮助找一个不错的买家。”约翰逊在不停地向他解释道这对他是一个多么好的机会，“这将是你人生绝妙的分水岭，约翰尼，如果你不喜欢新的环境，肯定有人需要你，你还年轻，你还有很多机会，约翰尼。”

“不管什么原因，如果你不喜欢纳贝斯克公司的新东家，”约翰逊说道，“你可以辞职，而且可以获得三年的金降落伞补偿，另外还有五万股限制性股票，如果你离开，你一共可以有700万美元的补偿。”约翰逊最后说道。

“约翰尼，我要让你成为富人。”

格林尼奥斯一小时后走出了约翰逊的办公室，一副萎靡不振的样子，回到Waverly酒店，他有一种做梦的感觉。来到房间，他又静静地坐了几分钟，他想他要做一些事情，必须要做的事情。

在这之后，他仍然一个人呆在办公室里，窗外，秋天下午的阳光虽然温暖，却不免短暂，此时已渐渐变凉变暗。还有不到两个小时的时间，他要有一次演讲，一次人生最重要的演讲。他坐在桌边虽然在匆匆的记录着什么，但是却字斟句酌。他思考着，修改着，以求尽善尽美。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第7章



约翰逊第二天早上起床很早，星期三晚上的会议情景还清晰地出现在脑海里。在八点钟为了参加报酬委员会的会议他要准时到公司总部，关于杠杆收购的新闻发布会定在九点半举行。当他看到《亚特兰大宪法报》商业版面的头版写道“分析家说RJR不可能卷入任何兼并”，约翰逊不由得笑起来。

报纸最后总结道RJR纳贝斯克公司会在最近一轮的食品行业的收购中置身事外。除了菲利普·莫里斯在继续收购卡夫之外，大都会公司成功发起了对Pillsbury公司（面粉加工业）的敌意收购。“好啊，”约翰逊对他的妻子讲，“他们又在为我们考虑了。”

在他离开家之前他收到了龙尼·格里尔森的祝贺，然后是休格尔的担忧，昨天晚上，几个董事聚在一起草草吃了一顿晚饭，休格尔，包括弗农·乔丹和约翰·麦康伯都很关心杠杆收购后他们每年五万美元的退休金。这个会议可能很艰难。当约翰逊到达公司总部时他发现休格尔的担心是正确的。

这天早上，委员会关于对董事的退休金提到了董事会，这是十多年来最甜蜜的一项交易。当然，这样的行动可能被看做是约翰逊试图影响董事会。他要求把事情摆到桌面上，而且他们也确实是这样，虽然他清楚地感到有几个董事明显的不满情绪，他还是提出了关于董事其他的额外津贴。他们会有什么反应呢？约翰逊再观望。

同时，霍里希根在亚特兰大对于收购的草案感到不满。如草案所言，由约翰逊领导收购小组，霍里希根坚持要把他的名字加上，他说他担心他在温斯顿塞勒姆的人会造反，因为他们会认为约翰逊把公司私自卷走。“我们不得不说是约翰逊和霍里希根在领导”，他对哈罗德·亨德森说，“如果由我和约翰逊在一起就不会有什么怀疑了。”亨德森看到霍里希根的脸都有点儿红了，于是他让步同意了。

所有的恼怒、愤恨、咒骂在9点35分都突然爆发，当RJR纳贝斯克公司公共关系部主管比尔·利斯发布新闻的时候。这确实是当天最大的新闻。当新闻一发布，首

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先就是几百个电话潮水般涌进了总机，这些电话来自新闻报纸、电台电视台，来自衣阿华州中部城市的埃姆斯、宾夕法尼亚中部城市的阿尔图纳，来电话的还有海外的新闻媒体以及紧张过度的股东。当地的电视台已经在外面架起了直播设备，还有飞机在空中盘旋。除了他几年前处理的TWA航空公司劫机危机以来，利斯还没有见过这样的阵势。但是对每一个电话，他和其他的四个工作人员都是同样的回答：除了新闻发布会，其他无可奉告。

中午，总部外面一个记者在电视上对他的观众说他计划当约翰逊在家吃午饭的时候采访约翰逊。在清水路的约翰逊别墅里，约翰逊的佣人正在看电视："啊，约翰逊夫人，"她对劳里说，"约翰逊先生要回家吃午饭"。劳里接着就困惑地给她的丈夫打电话："你要回来吃午饭？"

即使他想回到家里吃饭，他也不能回去，总部大楼已经被媒体整整包围了一天，甚至当地的记者也知道176亿美元的杠杆收购将是历史上迄今为止最大的公司收购。这是当地最大的新闻，不久，就将成为今年世界最大的新闻。亚特兰大城北时髦购物中心突然之间成为世界商业中心。

星期四的早上，吉姆·鲁滨逊在亚特兰大他妈妈的家里吃了早饭，准备参加可口可乐的董事会会议。鲁滨逊在亚特兰大长大，在哈佛大学接受了良好的教育，在他52岁的时候，他被人称为美国企业领域的国务卿。他领导美国运通公司达十年之久，从而使该公司取得了世界上真正的融资霸权地位——监管1980亿美元的托管资金，信用卡客户达到2800万。一年前他的解决第三世界债务危机的方案赢得了广泛的关注和兴趣。鲁滨逊举止规范、正统，拥有南方种植园主和有成就的银行家的双重优势。他的妻子琳达，也具有非凡的管理能力，领导着纽约公共关系公司。

大约在七点钟，鲁滨逊接到了彼得·科恩的电话，电话中告诉他即将发布的新闻。鲁滨逊有点吃惊，虽然他不清楚具体情况，还是不希望现在就开始新闻发布，如果真的要发布的话，至少也等到下周再说。

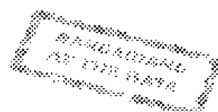
"为什么这么快呢？"鲁滨逊问道。

"律师认为时间太长了。"

对他们而言这不是一个好兆头，但他们都没有过多的担心，毕竟他们不希望有什么麻烦。

10月20日的早上华尔街显得有点清冷，通勤车从世贸中心出发，经过汉堡王快

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



餐店和百老汇，来到了经纪人大楼。那天早上街头到处谈论的都是两周后的总统选举和一些世界新闻。

黑色星期一的一年后，华尔街仍然还有“黑色”的残余，灾难性的股市下行被如此广泛地预测以至于影响到实体经济，至今仍然没有恢复的迹象。同样，华尔街也陷入了混乱之中，经纪人的收入也降了下来，投资人匆忙地离开市场，似乎没有回来的迹象。所有种类的股票交易下跌了22%。

股市崩盘以来，华尔街已经有15 000人失业，希尔森公司也不例外，关于公司清盘的谣言每天都在继续。如果还有人不再恐慌的话，那一定是已经麻木了。曼哈顿大街的交易大厅里，谣言的传播比股票还要多。惟一价格上涨的是航空机票。

虽然一年里市场情况都是这样，惟一乐观的行业仍然是兼并业，尤其是商人银行。赚钱的不仅仅是彼得·科恩一家，美林自夸说杠杆收购产生的利润一年中达到100%。《商业周刊》在6月份的封面新闻中报道，从鼎盛时期的J. P. 摩根以来，华尔街购买了如此之多的公司。

市场仍然在萧条中逗留，从杠杆收购和搭桥贷款中获得的横财足以支撑经纪人利润。单笔交易就可以赚到5000万美元，甚至更多。6月份，据消息灵通人士讲，摩根斯坦利仅出售10%的得克萨斯化学公司风险投资就获得税前收入1.2亿美元，1987年全年利润达到2.3亿美元。杠杆收购的暴利使得即便是最迟缓的商人银行以及最小的商人银行也开始在华尔街寻找赚钱机会，它们包括高盛，所罗门兄弟公司以及狄龙·里德等。

商人银行业的先锋是兼并。几乎大多数投资银行都有一个兼并部门，其中的人员大都是属于近亲繁殖，他们的前辈和公司客户之间多年的友谊和信任已经荡然不存，取而代之的血淋淋的冷酷无情的竞争。这些无情的银行家们身着2000美元的阿兰·弗卢瑟西装，得体的Turnbull & Asser衬衫，还有在巴黎和布鲁塞尔机场购买的真丝领带。他们不在乎谁兼并谁，更在乎是否兼并，只要兼并就有利润。如果说华尔街的兼并咨询师不停地改变信仰是不正确的话，那么正确的说法应该是他们根本就没有信仰，除了忠实他们的公司和他们自己。

华尔街最大公司之一的主席说道，“这些家伙，首先只对自己忠诚，接着才是朋友，最后才是客户。”

在他们的世界里，收购就是交易，高级的生产商就是“玩家”，而高级玩家可以同时有多笔交易。在任何时间，无论任何数目的交易，他们几乎可以在同一时间由最亲密的朋友组成工作组。兼并的制造者总是被比喻成唯利是图，一些愤世嫉俗者往往把他们比喻成职业拳击手，一群为了价格而从一个场地到另一个场地旅行的拳击手，留下了一群看客在猜想他们究竟是真打还是表演。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

兼并人群的核心是一群所谓的精英分子，他们数量不多，大约有十多个左右。他们既是坚定可靠的朋友，又是竞争对手。他们总是把他们简单地组成为“集团”。他们当然在一起成长壮大，他们的职业生涯是相互缠绕的数百例令人难忘的并购案例。他们中的大多数毕业于20世纪60年代末，在70年代中期的并购生涯使他们成为朋友，同样在80年代后期，在白热化的竞争中他们又成为对手。

除了希尔，集团成员是布鲁斯·沃瑟斯坦、约瑟夫·佩雷拉，这些是第一批兼并时代的超级明星，他们离开长期工作的第一波士顿公司，一怒之下，在1988年初组建了他们自己的公司：沃瑟斯坦—佩雷拉公司。摩根斯坦利的小个子兼并主管埃里克·格利切尔，露华浓集团的副主席兼律师唐纳德·德拉普金，迈克尔·戈德堡以及莫里斯·克雷默，还有沃瑟斯坦的密友吉姆·马厄，他曾接替沃瑟斯坦成为第一波士顿公司兼并部主管。“等等，这些家伙是在我整个职业生涯中都要碰到的对手，”德拉普金说道，“我们都有一种习惯，要完成他人的事业。”

虽然成员分布在华尔街的几家公司，但集团成员几乎遍布主要的投资银行，第一波士顿公司，雷曼兄弟公司，还有一些法律事务所。他们中的大多数是不分等级的保险业专家或者抵押律师或者他们喜欢从事的令人刺激的职业。

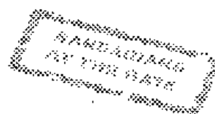
一方面，美国公司的兼并活动可以被看做是老朋友之间的下棋游戏。在很多方面，沃瑟斯坦作为集团的核心，是公认的大师，他是剧作家温迪·沃瑟斯坦的弟弟，他在兼并战术和技巧中的创新值得借鉴。多年来格利切尔是他的主要竞争对手。到1989年，他把位子让给了希尔，后来，希尔也离开了第一波士顿公司。

“几乎每一笔交易，”希尔说道，“这些家伙中的几个一定都在那儿。”迈克尔·戈德堡说道：“你只要看一下汤姆·希尔、布鲁斯·沃瑟斯坦、约瑟夫·佩雷拉，第一波士顿公司的每一笔交易，你就会见到他们中的每个人，以及在给定条件下他们如何行动，另外，务必记住，不要期望成为他们扑克游戏中的新手，因为他们已经这样玩了多年。”

集团的家长是在华尔街富有传奇色彩的律师约瑟夫·弗洛姆。集团中大多数人的技艺都是他传授的。虽然将近退休，他仍然是集团成员的强劲竞争对手。“对于组织而言，兄弟友谊是必要的，”弗洛姆说道，“我看到在一个小镇的法庭上，你在努力辩驳，有点像下棋，谁会赢呢？但无论如何，你一定要诚实，因为人们之间互相了解，每个人都知道他人要做什么么，换句话说，这里没有秘密。”

这种与生俱来的思考使内部交易丑闻在20世纪80年代后期迅速传遍了华尔街。对于集团来说，这次调查对McCarthyism来说是一次冲击，而受害者是他们的朋友和同事。在这次丑闻中首先受害的是野心勃勃的德雷克塞尔—伯纳姆的投资银行家丹尼斯·莱文，因为当时他不赞成希尔的意见所以被炒了鱿鱼，离开美邦（Smith

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Barney）处于格利切尔的监视之下。至今为止最大的打击要算对马丁·西格尔以及其他组的几个成员的指控，而马丁·西格尔是沃瑟斯坦最好的朋友。不像莱文这个经常用花言巧语欺骗人的暴发户，在这些人中，西格尔备受尊重，他在哈佛受过教育。“不在集团内的人，”格利切尔开玩笑道，“都要进监狱。”

集团内部的友谊必须以损失客户为代价吗？或许只有大陪审团知道这个答案。即使面对一笔十亿美元的收购生意，相互竞争的双方之间也经常相互通气，这些背后渠道的交流也给他们带来了很多意想不到的生意。他们总是把竞争对手放在第一位，而把朋友放在第二位。像希尔、沃瑟斯坦、格利切尔都说是好朋友，但是一旦有人失败，传消息传得最快的人也是他们。

当然，除了集团，华尔街也还是有很多重量级的交易商：费利克斯·罗哈廷，他是拉扎德·弗雷尔公司中投资银行家的负责人，为人比较保守；艾拉·哈里斯，他是芝加哥期权交易所的上帝；杰夫·贝克，德雷克塞尔的“疯狗”；杰夫·布瓦西，是高盛公司投资银行部经理。和集团的几个成员一样，他们都卷入了RJR纳贝斯克风暴中。

这几周克拉维斯一直处于兴奋之中。

菲利普·莫里斯对卡夫的突然攻击给克拉维斯提供了绝佳的机会，使他得以去营救芝加哥公司。他还是设法联系了卡夫主席约翰·里奇曼，并希望在他们需要的时候能给他们提供服务。直到现在，科尔伯格·克拉维斯的助手还在计算着杠杆收购卡夫的价格。这笔交易在历史上是最大的，达到了130亿美元。克拉维斯还惦记着Pillsbury公司。那天下午，克拉维斯计划要参加在Skadden Arps律师事务所举行的Pillsbury公司财务分析会议。

尽管克拉维斯这周非常忙，然而接下来的一周将会更忙。他站在办公室放置电话的地方，在这里可以俯瞰大都会公司，这时，他的秘书拿来了一张便条：RJR纳贝斯克公司将以75美元一股进行私有化。

克拉维斯有几秒钟竟然哑口无言：这不可能。

克拉维斯的得力助手此刻走了进来。“你听到消息了吗？”克拉维斯立即问道。

“听到什么？”

“罗斯·约翰逊要以75美元一股进行私有化。”

雷特尔一下子呆住了，“上帝呀，太便宜了。”

克拉维斯暴跳如雷：“我不相信，我给了他们建议，而他们却没有和我们接触。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

埃里克·格利切尔的办公室墙壁上挂满了他家的照片，使得他的办公室似乎成了广告室。此时，他仰靠在办公桌前，突然看到电脑屏幕的大字标题。他一下子跳了起来拿起电话，“我一个子儿也不会给你，”他叫了起来，“立即滚到这儿来。”

史蒂夫·沃特斯在几秒钟内赶到了格利切尔的办公室，两个人看到屏幕立即呆住了。

RJR？交易？竟然没有摩根斯坦利？

看一下价格，格利切尔说道，75美元，他们立即意识到，约翰逊偷走了公司。

那天早上，格利切尔和沃特斯似乎一直在反思，两个人都在考虑一个必须要回答的问题：“交易结束了吗？是谁建议约翰逊的？是谁建议建立一个特别委员会？而且，最重要的是摩根斯坦利如何行动？

然而，在他们行动之前，沃特斯要回一个电话。

“究竟发生了什么？”保罗·雷特尔急切地问道。

“我不清楚，保罗，一旦我搞清楚，立即告诉你。”

沃特斯刚一放下电话，电话又响起来了，这一次是克拉维斯本人。

“究竟发生了什么？”

“亨利，我们一旦知道立即告诉你。”

“他是谁，谁做的这笔交易？”

“我不知道，我们正在尽力查明，很可能是希尔森？”

格利切尔和沃特斯突然想到了安迪·塞奇。格利切尔给塞奇打电话，带着玩笑的口吻：“嗨，安迪，你们怎么能搞到那么多钱？”

塞奇咕嘟着什么，没有听清。

“我又告诉你，”格利切尔说道，“我没有机会出席特别委员会感到有点惊奇，希尔森能阻止我们吗？”

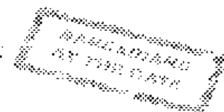
不，塞奇说道，除此之外，格利切尔从他口中什么也没有得到。后来，格利切尔又找到了吉姆·韦尔奇。韦尔奇模棱两可地告诉他摩根可以插上一脚。在大厅，沃特斯设法抓住了约翰逊的计划主管迪安·波斯瓦。波斯瓦告诉沃特斯，“交易几乎完成，我们会尽可能抓紧速度，应该在下一周整个交易就已经完成。”

沃特斯据此认为还有一点机会，但是并不大，任何人想得到这家公司就要赶快行动。

当杰夫·贝克听到这个消息时，他在Skadden Arps律师事务所。

几个星期以来，贝克和由四个不同的投资银行组成的战略小组一起为Pillsbury

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司出谋划策以抵御大都会的敌意攻击。这一天，他和Pillsbury公司其他的银行家一起讨论几个潜在兼并的对象。

约翰逊的公开宣布，一下子击倒了贝克。

一个杠杆收购？没有德雷克塞尔公司？没有我？真是无聊极了。

在去往市中心的车上，他和希尔森的银行家约翰·埃尔曼一起。他是在雷曼公司工作的几天里认识埃尔曼的。

“这将是最大的一笔交易，”当车子来到华尔街的办公室前，贝克下车时，埃尔曼说道。

德雷克塞尔.的银行家再也压抑不住心中的怒火，“我不这样认为，约翰，我真的不这么认为。”

在楼上，贝克接到了克拉维斯的电话，“究竟发生了什么事？”克拉维斯问道。

“我不清楚，亨利，你知道我正要和他们碰面，我一有消息就告诉你。”

贝克在亚特兰大立即给约翰逊打电话，但是却被约翰逊的秘书贝蒂·马丁阻止了，“他们正在开董事会议。”她说道。

贝克火了，他一定要和约翰逊讲话。“贝蒂，我要和约翰逊讲话，这件事格外紧急。”

几分钟后，约翰逊拿起电话。

“嗨，发生什么了？”贝克问道，语气里明显带着一点恼怒。

“是的，”约翰逊答道，“我们要买公司。”

“真可以呀，罗斯，我一点也不了解你。”贝克显然在试图压抑着怒火。

这次轮到约翰逊发火了，“在这件事上我们已经有了合作伙伴，杰夫，情况就是这样。”

杰夫无言。

那天早上，克拉维斯的第一个电话来自迪克·贝蒂。15年来，克拉维斯一直是他最可相信的外部咨询者。由于他在卡特政府曾有一个职位，所以，他也是纽约民主党聚会的常客。作为市长的朋友，相当多的吹鼓手摇旗呐喊，希望他在未来竞选市长。他是前海军的战斗飞行员，现在已经49岁了。他有着一头沙黄色的头发，像孩子似的蓝色眼睛以及温柔的嗓音，然而却有海军坚定的性格。

克拉维斯对RJR纳贝斯克公司的兴趣是瞒不过贝蒂的。多年来他的公司一直在收集有关烟草业的诉讼案件，应该对纳贝斯克公司有所影响。

“你这样认为吗？”贝蒂问道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“是的，我确实认为是这样。”克拉维斯答道。

“我不相信，我们要探究一下究竟出了什么事情。”

“迪克，我不理解他，说到罗斯，他为什么不来找我们？这不符合常理，毕竟是我们给他出的点子。”

“我知道，”贝蒂说道，“奇怪。”

“为什么这么多人都要和希尔森做生意？”

迪克·贝蒂在盘算着，自科尔伯格·克拉维斯之后，他的第二个最大的客户应该是希尔森—雷曼—赫顿公司。

鲍勃·米勒德——希尔森套利部主管，接到彼得·科恩的电话感到特别的惊奇。科恩在他的办公室里呆了一个早上，RJR纳贝斯克公司的股票上涨得像火箭一样，当天的收盘价已经达到77.25美元，增幅超过了21个点。

“上帝呀，彼得，”米勒德说道，“真是一个奇迹呀。”

但是交易人——靠收购生活的人——感到很奇怪，为什么科恩会采用这种方式？为什么希尔森在信息披露之前不大赚一笔呢，而摩根斯坦利以及其他的投资银行都是这样做的呀？“为什么你要这样呢？”米勒德问道。

“啊，”科恩回答道，“他必须以这种方式。”

“你凭什么敢肯定其他人不会超过你呢？”

“其他人没有这种勇气。”科恩答道。

“金融买家怎么样？KKR呢？（科尔伯格－克拉维斯－罗伯茨）。”

“KKR不会做的，克拉维斯不会像我们一样给罗斯·约翰逊那样的优惠条件。”

米勒德提醒科恩这几个月克拉维斯忙于对付其他的事情。“正是由于他们没有时间参与，并不意味着他们出不起价钱，他们为什么不这样做呢？”

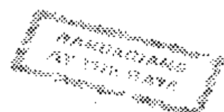
“啊，克拉维斯不会像我们一样给罗斯·约翰逊那样的优惠条件。”科恩又说了一遍。

“但是如果他们一定要买呢，”米勒德说道，“约翰逊将会改变主意的。”显然，科恩没有理解米勒德的意思。

科恩似乎没有听懂。

到了星期四的下午，约翰逊意识到对德雷克塞尔公司的杰夫·贝克发火不太友好，毕竟整个华尔街都在关注这笔交易。于是，吉姆·韦尔奇打电话给贝克，此时贝克仍在生气。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“吉姆，真是不可思议，”贝克说道，“不可思议的价格，我真不理解你们这帮家伙究竟是怎么想的？为什么约翰逊不与克拉维斯合作？为什么我们的目的总是冲突？”

韦尔奇试图劝说贝克站在一个局外人的立场看待这个问题，“我希望德雷克塞尔公司能够赞成这笔交易，能够成为我们的朋友。”韦尔奇说道。

贝克对于韦尔奇的天真感到惊奇，“好吧，杰米，我可以向你保证我们赞成这笔交易，但决不是你们的那种思考方式。”

“为什么？”

“我们力图和你们做这笔交易已经有两年半的时间，你换位想一想我们的感觉，我们不是历史上最大交易的一个组成部分，我的意思是说，你们连个招呼都不打就离开了，我不知道该做何反应？”

“那么，你考虑一下入股怎么样？”

“吉姆，我们还有其他的事情。”

韦尔奇给贝克打了几次电话，试图让德雷克塞尔公司入股，但是贝克仍然对约翰逊的故意怠慢耿耿于怀。结果，作为华尔街战场最大的金融炮兵部队之一，德雷克塞尔始终没有参与竞标。

星期四下午，克拉维斯和雷特尔暂时忘掉惊愕参加了在Skadden Arps律师事务所关于Pillsbury公司的陈述。事后，克拉维斯把贝克拉进了会议室。

“和RJR谈得怎么样？”克拉维斯问道。

“不太好，在这个问题上我们已经不再联系了，”贝克说道，“我不知道后来会怎么样，你知道我们一直在做这件事，现在还有我们吗？”

“不要担心，”克拉维斯说道，“会有你的位置的。”

德雷克塞尔最后得到了价值5000万美元的任务。先不说钱的问题，贝克最希望看到的是约翰逊的狼狈相。

在曼哈顿南部一个不起眼的七层高的办公楼里，圆胖的投资银行家比尔·斯特朗正在电话机旁。他的办公室显得狭小粗俗：到处是低档的设施，没有红木家具和东方的地毯。由此可以反映出斯特朗的老板所罗门兄弟的特性。多年来所罗门赚钱都是来自于交易厅，而不是在会议室。

斯特朗的胆子有点大，所罗门是一家投资银行，尽管做了很多，只有Revco药品连锁店有所收获。当一年前市场崩溃，它仅有一种垃圾债券发行，是达拉斯的南方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司，这家公司被机构投资者认为是投资不安全的而被再三拒绝，而所罗门却是共同发起人。所罗门为处于诺福克的一个叫TVX电视基地提供的搭桥贷款也失败了。三年来，所罗门公司力图挤进商人银行，结果却引来了公众的羞辱，从此后，斯特朗只能和他的同事钻进连玻璃都已经破烂的办公室。

在华尔街，比尔·斯特朗没什么名气，但是他精力旺盛，工作努力，他强烈地遵循美国中西部的工作伦理。他来自印第安纳，他为自己曾做过会计而骄傲。斯特朗总是用眼睛看着他的客户，他为人诚实正直，他认为他的这些特点华尔街的很多投资银行家都不具有，很多人可能只是说说而已，而他却是真真正正的本意。

像在华尔街的其他银行家一样，斯特朗对于约翰逊也同样充满了兴趣。在星期四，他收集了RJR纳贝斯克公司所有的年度报告以及在证券交易委员会的所有财务报告。粗略的分析就使斯特朗确信75美元的价格太低了，这些家伙们偷走了公司。

他变得兴奋起来了，所罗门有太多的灾难，如果这笔交易做对了的话，所罗门以前的晦气就可以一扫而光。而且，斯特朗在心里也有一个理想的合作伙伴：汉森信托，一个渴望成为美国公司的购物商。如果把所罗门的财务力量和汉森信托的营销能力结合起来，斯特朗想，他们将是不可战胜的。

星期五早上，他把他的主意讲给了所罗门的独裁主席约翰·古特弗罗因德。正如斯特朗所勾画的，RJR纳贝斯克公司是惟一的真正交易，他可以一劳永逸地解决所有的问题。他继续解释道，烟草业的现金流滔滔不绝，完全可以支付整个交易费用，“这就是一切。”

约翰·古特弗罗因德总是怀疑年轻人的热心，而这一次，他饶有兴趣地听着，“好，”他说，“打电话吧。”

早上十点钟，斯特朗打通了汉森的电话。他分析了一下形势和现状：烟草业源源不断的现金流，无与伦比的食品牌子，低估的股票价格。

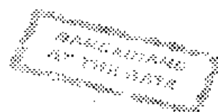
“你们投入15亿美元，我们也投入15亿美元联合收购，”斯特朗说道，又附加了一句，“我需要你快点决定。”

下午两点钟，电话打来了。

“干！”汉森的助手说。

斯特朗高兴极了，进一步补充细节的会议定在了星期一的早上。与此同时，斯特朗在古特弗罗因德的支持下，成立了由十个银行家和分析师组成的工作小组。对于这样巨大的项目，这样的小组显然规模有点太小。但是，斯特朗想低调处理，避免走漏消息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



到星期四下午，RJR纳贝斯克公司的高级主管的随行人员聚在了一起。希尔森的银行家们——汤姆·希尔身着蓝色西服，显得有点酷。而吉姆·斯特恩由于早上跑步，有点懒散——他们都站在那儿，无事可做。董事们喝着饮料感觉有点兴奋。休格尔在头天晚上召集了来自拉扎德·弗雷尔和狄龙·里德的工作小组，拉扎德的费利克斯·罗哈廷也在这儿，他在说话的时候，眉毛都在配合着舞蹈。和罗哈廷在一起的是来自芝加哥的艾拉·哈里斯以及阿根廷裔的卢斯·里纳尔迪尼。同他们一起来的还有呆板的狄龙·里德公司的银行家——富兰克林W. 霍布斯四世——人们都叫他弗里茨，还有泰利·威尔逊老资格的银行家约翰H. 马林三世。

“嗨，约翰尼！”约翰逊认出了马林，叫了起来。他走过来握着银行家的手，似乎这不是杠杆收购，而是在他家的后院吃烤肉，全然不顾其他人的感受，约翰逊似乎从来不在乎其他人。

“好啊，伙计们，”他叫道，“比赛要开始了，你们怎么想呢？”

坦率地说，当他们被领着去会议室见休格尔的时候，他们什么都没有想。作为特别委员会的主席，休格尔首先简略地和拉扎德的银行家们说了一下大家碰头的日子，接着他又把这事和狄龙公司的那两个人说了一遍。两家银行为了1400万美元的报酬都同意自己代表委员会。他们的任务是分析约翰逊的出价，股东是否受到了公正待遇，以及其他可能出现的投标者。

休格尔坚持要快速做出决定，把时间定在十天以内。罗哈廷和哈里斯感觉到太过仓促，快速只有利于约翰逊。这两个银行家立即意识到是否约翰逊操纵了休格尔。不过到目前为止，他们仅仅是怀疑而已。

会议在午后解散，21楼的人群渐渐散去。霍里希根飞到温斯顿塞勒姆向他的烟草业部队传递信息。约翰逊独自坐在办公室，拆开信准备做一些文字工作。

为了避免碰到外面的记者，戈德斯通和华尔街的其他人偷偷地从地下通道走了。和彼得·阿特金斯一道的是马蒂·戴维斯以及约翰·麦康伯。他们一同坐上了RJR纳贝斯克公司飞往纽约的飞机，当飞机快到纽约的时候，戈德斯通发现坐在他后面的竟然是阿特金斯。

“看看。”其中的一个飞行员说。

两个律师透过窗户向外看。他们已经飞过了纽约湾大桥，到了通往华尔街的纽约港。整个纽约港都沐浴在落日的余辉里，再往下看曼哈顿是一块块红蓝相间的条块。这是戈德斯通见过的最漂亮的景色。一时间他觉得自己是在进行一次伟大的浪漫历险。

于是他笑着说：“彼得，这真有意思。”

“是的，”阿特金斯答道，“我也认为有意思。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 8 章

星期五下午，Skadden Arps律师事务所。汤姆·希尔仍在为Pillsbury公司出谋划策以抵御大都会公司的敌意攻击。他们想尽了各种办法：杠杆收购，防御性的再资本化，毒药丸计划，独立子公司方案，然而，目前一个都不奏效。

当前的一个问题是有太多的厨师：希尔森公司的希尔，德雷克塞尔公司的杰夫·贝克，沃瑟斯坦一佩雷拉公司的布鲁斯·沃瑟斯坦。第一波士顿公司的投资银行家们也频繁地飞来飞去。

尽管面临这些对手，希尔仍然放不下RJR纳贝斯克公司。特别委员会已经组成，游戏已经开始。无论如何，公司的价值要在两到三周内立即算出来。一旦到这个时候，希尔敢打赌，罗斯·约翰逊的管理小组肯定会聚在谈判桌边，和这帮董事讨价还价，最后购买公司的价格可能远远超过75美元，可能会高达80美元。

与此同时，希尔森公司对于竞价投标提高了警惕。从约翰逊初次宣布到现在，希尔清楚地知道，几乎华尔街的每一家投资银行都在盯着这件事。目前没有人保证一定得到什么，同样，也没有人失去什么。这需要等待，希尔讨厌等待，因为等待使人感到极不舒服。

Pillsbury公司的策划会议乱哄哄的。希尔注意到杰夫·贝克和布鲁斯·沃瑟斯坦弓着腰走出了会议室，两个人今天看起来特别忙。他在想他们要干什么，突然他想起贝克曾告诉他关于RJR的事情，看起来竞争已经不可避免。

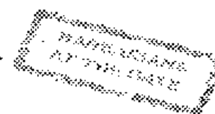
突然希尔意识到所有的匆匆忙忙以及贝克的警告一定意味着什么。

克拉维斯！！！

不可能，亨利·克拉维斯没有管理小组成员，他不会有这么大的资金规模，另外，约翰逊曾经反复地再三说明，克拉维斯对RJR纳贝斯克公司不感兴趣。

希尔一定要搞清楚。于是他借口有事离开了会议室，径直向电话走去，凭借记

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忆拨打科尔伯格·克拉维斯的电话。当克拉维斯的声音出现在电话的另一端时，希尔尽力控制自己的声音使人感觉到他很愉快。

“我不知道你是否对卡夫有兴趣，”希尔说道，“我想我可以为你做点什么。”这个电话显然是个借口：因为卡夫已经进行了四天了。

克拉维斯已经无法压抑他的怒火：“很多人都跟我谈论到卡夫，汤姆，如果我们有什么需要人帮忙的话，绝对不会是你。”

一瞬间，希尔明白了，在克拉维斯恶毒的腔调里，希尔感到了恐惧。亨利·克拉维斯想要RJR纳贝斯克公司，而他更想要。

克拉维斯的话很短：“你知道，汤姆，在RJR这件事上，你已经使我们很被动，正是我们给约翰逊提供了建议。我们两个关系一直不错，汤姆，我感到很奇怪，这么大的一笔交易难道不是给我们合作提供了机会吗？这就是为什么我不能袖手旁观。”

交谈突然结束。希尔挂断电话，显得非常吃惊。

糟糕的事情要发生了，他不得不加快速度。

他迅速地给希尔森公司的彼得·科恩打电话，告诉刚才和克拉维斯交谈的一切。令他奇怪的是，科恩一点也不担心。

“那么，他烦什么呢？”科恩问道。

“为什么我们不和他碰个面看看他烦的是什么？”

“为什么我们不先看看他烦的什么，然后再和他碰面呢？”

希尔想可能他们已经遥遥领先克拉维斯，可能他们会安抚他，无论什么情况，他们应该见见面，看看克拉维斯的真正动机，科恩认为没有必要，就算了，毕竟这是希尔森公司的生意，他们也不需要他。

但是，希尔要让科恩意识到这个电话的重要性，不要小觑克拉维斯。

“彼得，你必须明白……”

半个小时后，希尔又一次给克拉维斯打电话：“彼得和我想和你见个面。”他说道。

天色晚了，克拉维斯建议他们星期一见面。

希尔的声音有点打颤：“不，不，我们还是现在碰个头吧，我想我们应该见个面。”

“汤姆，太晚了。”

“亨利，我确实想和你见个面。”

好吧，克拉维斯同意了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

六点正，希尔匆忙来到西九（Nine West）大厅的走廊，迎面碰到了杰夫·贝克和他的一个同事。希尔强打笑容，我知道你们这帮家伙从哪里来。克拉维斯已经聘请了德雷克塞尔？他想，这只会使问题更糟糕。

楼上，希尔等待着科恩。科恩由于星期五下午塞车来晚了，到了六点半左右科恩才赶到。

“亨利，”希尔快乐地问道，“星期五晚上六点半左右你在这儿做什么呢？你应该去溜冰或者做其他什么事。”

“彼得，你在这儿，不是吗？”

两个人握了握手。

当科恩一坐下，希尔转向了克拉维斯，“我想这个会议，亨利，是因为我感觉到你对RJR非常有兴趣，我想知道你的兴趣点在哪儿可能会有帮助。”

“是的，我确实有兴趣，”克拉维斯说道，“这是一种兴趣回归。”

“但这是我们的生意，亨利，”科恩插了进来，他力图使克拉维斯理解为什么RJR纳贝斯克公司对希尔森的未来有如此的重要性。这种重要性的基石是可以使希尔森－雷曼公司进入杠杆收购行业。希尔是一个兼并咨询师，使希尔森能够抓住比以前更多的机会。“你知道，我们不得不卷入进来，”科恩说道，“这对我们而言，是很自然的事情。”

“很好，”克拉维斯说道，“你是我们的竞争者。”言下之意很清楚：如果希尔森和RJR纳贝斯克公司走到了一起，他就要忘掉和科尔伯格—克拉维斯的生意。

“亨利，我们一定要在这个生意中，”科恩说道，“这是我们的未来。”

科恩想起了他和克拉维斯在今年2月份的会谈。当时，两个人在由希尔森公司发起的美国古典滑冰赛中不期而遇。他们在等待着障碍滑冰，当时他们谈了许多杠杆收购的事情。

那一天克拉维斯开始担心竞争者，比如，摩根斯坦利，以及美林。“会发生什么事呢？彼得，”克拉维斯问道，“还有谁会进来？你这家伙要做什么呢？”

作为一种反应，科恩大致勾画了希尔森的愿望也是进入商人银行领域。他不想提到去年10月的股市灾难已经严重影响了希尔森的其他业务。当科恩正在回忆他们谈话的时候，克拉维斯建议两家公司不应该插足相互之间的业务。

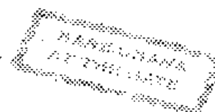
此时，科恩又回到了现实中来，开始反击克拉维斯。

“亨利，”他说道，“这是希尔森的业务，也是我们八个月以前就开始的业务，我认为我们已经有了一个协议：不插足相互之间的业务，可以吗。”

“我从来不会同意像这样的协议，彼得。”

 科恩的简短演说震撼了克拉维斯。是呀，真的要来了。他想，每个银行投资家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



只要口袋里有多余的一分硬币，就会想到要杠杆收购。经过五年持续不断地竞争，克拉维斯已经厌烦了。摩根斯坦利，美林，还有一些他从来都没有听说过的公司都想分一杯羹，现在又是希尔森。曾有多次，克拉维斯希望他的公司能够远离竞争，而现在，正像瓜分领土一样，彼得·科恩也来了，这是一个甚至连杠和杆都分不清的人竟然声称拥有180亿美元的权利。克拉维斯不敢相信这种无耻的忘恩负义之徒，他要设法教训他们一下，狠狠地教训他们一下，尤其是彼得·科恩。

“我认为希尔森作为一家公司我们已经给了你们很多生意，”克拉维斯重复道，“我们建立了良好的关系，这个将是完美的生意如果你能送给我。”

“但是我们已经募集了资金，”科恩重复说道，“我们对于投资者有责任使这笔资金运作起来。”

“这笔交易是如此明显，资金需求量又是如此之大，”克拉维斯威胁道，“资金流动是天然的权利，我不会放弃的。”

汤姆希尔看着，听着，想到科恩的观念有点奇怪。彼得真地以为克拉维斯会对于200亿美元的交易额置身事外。无论如何，他可以看出无论科恩和克拉维斯都不肯让步，每个人都认为他们有天然的权利拥有罗斯·约翰逊的公司。希尔试图充当和事佬，偶然地说上一句“我们可以做什么？”或者“我们怎么办呢？”，然而他自己却不知道进行到了哪里，这两个人已经较上劲了。

“如果你能以75美元买下来就不能不使人感到惊奇。”克拉维斯说道。

“为什么？”科恩问道。

“我们观察这家公司已经很长时间了，我们非常了解它。标价太低廉，真的很低廉。”

“这确实是约翰逊的要价，”科恩分辩道，“我们只是为他融资。”

“那么，你们现在是合作伙伴了。”

“是罗斯的生意，他与董事会关系密切。”

克拉维斯明白科恩的意思：约翰逊操纵了董事会。

“你的意思是什么？”克拉维斯问道

“你的用意呢？”科恩反击道。

“我不知道我要做什么。”

“那么，”科恩说道，“我们应该怎么做呢？”

“这样吧，”克拉维斯最终说道，“也许有一个办法。”克拉维斯希望公开话题，他认为这里有三个选择，“我们竞争，”他说道，“这确实不是我们想要的结果，公平竞争会使价格像飞星流火般地上涨，结果没有胜者。

“或者，”克拉维斯继续说道，“希尔森和科尔伯格—克拉维斯组成一个联合公司竞标，既不是克拉维斯，也不是科恩，这样组成一个合作伙伴。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“或者，”克拉维斯总结道，“希尔森把RJR的食品公司卖给科尔伯格·克拉维斯，自己留下烟草业。”

科恩没有承诺，他要和约翰逊还有其他人认真讨论一下克拉维斯的建议。“我们在一起做很有道理，亨利，但是未来怎么样呢？我不知道答案，它究竟意味着什么？我不能现在答复你。”

会谈结束了，科恩站起来要离开的同时建议他们下周再谈一次。

然后科恩和希尔回到了希尔的公寓，他们立即跟约翰逊通了电话，说了他们会谈的情况，并计划下个星期一再和克拉维斯谈一下。

“你的看法呢？”约翰逊问道。

“两手准备，”汤姆·希尔说道，“亨利要来了。”

“科恩也向他在美国运通公司的老板吉姆·鲁滨逊汇报了情况。当时，鲁滨逊正在康涅狄格农场。

鲁滨逊饶有兴趣地听着，当科恩讲出和克拉维斯面对面的情况时，他感到有点担忧。亨利·克拉维斯不是随便可以应付的。

也许，鲁滨逊建议他可以和克拉维斯面对面谈一下，“也许，在这件事情上，我们可以合作。”

科恩劝阻他打消这个念头，认为这样的话，等于我们向克拉维斯示弱。他会认为我们好欺负。

鲁滨逊也没有把握，但他知道这个交易对科恩和希尔森意味着什么，如果没有一场战斗，科恩是一点也不会放弃RJR纳贝斯克公司。

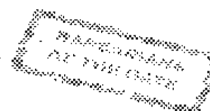
然而鲁滨逊还是希望能和克拉维斯好好谈一下，因为克拉维斯不是一个可以随意冒犯的人。

“让我再和亨利谈一次，”科恩回答道，“给我一次机会，星期一早晨我和他谈完后再回来。”吉姆·鲁滨逊同意了。

克拉维斯并没有在等待彼得·科恩。

在星期五的晚上，他召集了一个投资银行小组咨询和融资以应对RJR纳贝斯克公司的竞争性投标。排在名单上的是：德雷克塞尔—伯纳姆公司，杰夫·贝克的老板。德雷克塞尔强大的垃圾债券网络尽管经过联邦为期两年的详细调查仍然没有触及，联邦调查起因于伊凡·波斯基的内幕交易。而且，德雷克塞尔的未来也是一个未知数。据小道消息，联邦政府对他的指控已经临近，万一在竞争中间出现问题那对于克拉维斯将是一个致命的打击。因此，为了弥补这种缺陷，他决定雇佣美林作为后续资金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



摩根斯坦利——史蒂夫·沃特斯和埃里克·格利切尔的银行——也是一种自然的选择。沃特斯是克拉维斯的知交。

三家投资银行显得有点笨重，更不要说小组的费用。即使这样，克拉维斯还是打算雇用第四家投资银行：沃瑟斯坦—佩雷拉。沃瑟斯坦，毫无疑问是华尔街最著名的收购专家，在任何一个重大的交易中都是不可或缺的人物。但是克拉维斯却不需要他的建议，雇佣他仅仅是出于预防动机：他只想让他当个局外人。因为沃瑟斯坦要不在他手下的话，他将会是一个危险的"捣乱者"。最好的办法就是雇佣这个又矮又胖的交易商然后把他束之高阁，这样要比让他四处乱跑好，因为说不准他就会跑到对手的竞标组里成为对手。

雇佣银行家进行得非常顺利，但他却遇到了一个问题，组成一个商人银行它需要募集100亿美元甚至更多的永久资金。星期四，他打通了罗纳德·巴迪的电话。巴迪是信孚银行西海岸分部的主管，这家公司也是纽约银行收购资金的主要来源。巴迪——克拉维斯的长期合作银行家——承诺第二天要等到资金结算以后再答复。当星期五巴迪回话时显得出奇的冷静。

"亨利，有一些问题，"这个银行家说道，"老实说，现在我无法保证资金，到下周再说吧。"

克拉维斯呆住了，从来没有这种事情——无论多大规模的资金——他从来没有碰到过这样的情形。巴迪不能承诺的惟一原因是，克拉维斯很清楚，彼得·科恩已经在排他性基础上雇佣了信孚银行。这是第一个危机，切断了正常的银行资金，克拉维斯的部队就没有了子弹。

"你不能给任何人这种特权，"克拉维斯叫了起来，"你不能这样做。"

星期六一整天，克拉维斯都在思考着RJR纳贝斯克公司，他越想就越烦，他想到了科恩，他想到了希尔，突然，科恩那天晚上的话又在他耳边响起：约翰逊操纵了董事会。

信孚银行是一个意料之外的危机，它不仅威胁要卡断克拉维斯可靠的资金来源，而且也清楚地表明希尔森企图阻止大的银行为约翰逊公司的竞标提供资金。克拉维斯已经获知美国运通公司董事会计划在星期一开会，这意味着一件事，希尔森需要母公司同意他需要的搭桥贷款来提供资金。

每件事情都指向了希尔森和约翰逊的交易。克拉维斯知道，一旦他们签订了兼并协议，就很难毁约。星期六晚上，克拉维斯咨询了布鲁斯·沃瑟斯坦。沃瑟斯坦向来以攻击性的策略闻名，他给克拉维斯提出了一个闪电战法。如果克拉维斯真的担心约翰逊会垄断这笔交易的话，惟一的办法就是出击，而且越快越好。稍晚一点约翰逊就会运用他手里掌握的权力和董事会的成员签订并购协议。

沃瑟斯坦也是一个训练有素的律师，他引用了前高级法官路易斯D. 布兰代斯的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

话：阳光是最好的消毒剂。他告诉克拉维斯，如果克拉维斯担心约翰逊在黑暗的角落里偷到这个交易，他应该给他撒上阳光。最好的办法就是立即进行高价收购。

克拉维斯的全部工作小组决定第二天开会。

快快，再快一点，克拉维斯想，一切都要快速。

在世界上有数千家商业银行，但在并购领域，仅有三家最为重要。

花旗银行，汉华实业公司，以及信孚银行形成的三巨头控制市场局面，它们只要一打开水龙头，数十亿美元就会源源不断地流向华尔街。德雷克塞尔－伯纳姆公司以及其他的公司固然重要，但在融资方面都只是一个辅助性的力量，如果没有三巨头，华尔街的并购就会戛然而止。

它们想把钱借给收购的愿望几乎和三巨头的资金一样雄厚。20世纪80年代后期，它们搭成了一个共同的借钱平台，给那些寻找猎物的投标者提供贷款。就像它们的远房亲戚投资银行那样，它们同样在每一个投标者之间保守秘密。

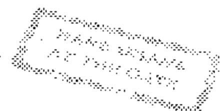
当然，银行的长期客户对于这个主张深感愤怒。吉列是波士顿剃刀刀片制造商，当知道花旗银行支持旨在控制公司的敌意投标时，它断绝了和花旗银行的业务往来。这样的例子实在是数不胜数。总之，银行权衡利弊，认为和那些难对付的客户相比，这笔收购费用更有利可图，所以它们放弃了这些客户。尽管美国公司不太喜欢这样的操作，但事实上银行的权力和影响是它们无法抗衡的。

虽然少见，但也有可能，那就是雇佣三巨头之一作为排他性条件进行重大的收购活动，费用当然很高。相反，亨利·克拉维斯怀疑希尔森事实上没有要求信孚银行或者花旗银行提供排他性安排。由于没有考虑到竞争，彼得·科恩不会想到他们需要排他性要求。希尔森的银行联络员曾经私下把排他性的想法知会给信孚银行的鲍勃·奥布赖恩，但奥布赖恩未置可否。后来，奥布赖恩也承认，他允许希尔森在操作的时候给人一种印象那就是他的银行不会给其他竞争性银行集团提供贷款。这就潜在的说明信孚银行是专门为约翰逊服务的。

这样，当巴迪要求支持克拉维斯时奥布赖恩的纽约主管警觉起来，力图阻止。整个一周，巴迪白白忙活了也未能得到他的长期最大客户克拉维斯对他的资金支持。直到接下来的一周这个障碍才得以突破。

直到星期六晚上，克拉维斯阵营还没有联系到三巨头中的另外两个。克拉维斯的律师及密友迪克·贝蒂这天晚上在他的曼哈顿公寓终于接到了马克·索洛的电话。索洛是汉华实业公司兼并部的主管，是一个狡猾的银行家，在华尔街的并购圈子里受人尊敬。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



索洛解释道他正试图联系希尔森的彼得·所罗门。他知道贝蒂也是希尔森最亲近的外部咨询师之一。“你有所罗门家的电话号码吗？”索洛问道。

“你想和所罗门谈什么？”

“我可能不会告诉你，”索洛说，“但是我需要和希尔森雷曼的人立即谈一下。”索洛不愿说的原因是因为信孚银行的奥布赖恩已经告诉他，他们加入了希尔森银行集团。

索洛显然不清楚克拉维斯的意图，当然也没有意识到贝蒂已经代表克拉维斯在酝酿一场和希尔森的战斗。

贝蒂反应很快，罗纳德·巴迪的情况使他意识到事情的敏感性。在他去希尔森之前要切断他们的联系。

“你要打电话的话会使人感到很奇怪，马克，因为亨利·克拉维斯想和你谈一谈，我可以让他和你联系吗？”

“可以。”

贝蒂告诉索洛他没有找到彼得·所罗门的电话号码，就挂断了。然后他立即打电话给克拉维斯并解释了一些现状。

克拉维斯在第二天早上打通了索洛的电话：“你们和希尔森有排他性安排吗？”

“没有，我们没有和希尔森或者其他任何人有这样的协议。”索洛答道。

克拉维斯放心了，这时他告诉索洛科尔伯格·克拉维斯想在排他性的基础上雇佣汉华实业竞标RJR纳贝斯克公司。

索洛感到有点惊讶，“这个我们从来没有做过。”

“那么，你这次就做一下，”克拉维斯说道，“我们会让你感到很值得一试。”

对于克拉维斯，这是一个难得的好消息，彼得·科恩还没有染指汉华实业。

在那一周，第一批财务资料已经到了拉扎德·弗雷尔和狄龙·里德的手中，这些银行家们将在接下来的几周时间里评估RJR纳贝斯克公司的公正价格。在这些资料里他们也发现了六七个由局外人写的财务报告，其中大多数是在劝说约翰逊进行重组。

在拉扎德公司，星期六。阿根廷裔的卢斯·里纳尔迪尼拿着一大叠研究资料急匆匆地冲进了同事办公室，“你看过这些吗？”他带着惊奇的口吻说道。与此同时，在芝加哥的艾拉·哈里斯也在星期六的早上收到了资料。看了之后，他大吃一惊。

不是只有一个评估认为RJR纳贝斯克公司的价值接近80美元。大多数人认为其价值应该接近90美元。狄龙·里德公司的Tara方案对RJR纳贝斯克公司的标价是每股81~87美元之间。平均需要20亿美元的资金，远远高于约翰逊的估计。鲁宾·古托夫的Reo方案认为公司价值的私人市场高达96美元一股。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正当银行家们在详细审查约翰逊的数据时，一个奇怪的匿名包裹被送给了在康涅狄格州的查利·休格尔。打开包裹，休格尔发现了一份RJR纳贝斯克公司的计划报告。很明显，报告是由迪安·波斯瓦起草的，标题是“最新公司战略”，并打有“机密”印鉴。日期是9月29日，正好是约翰逊在董事会发言的前三周。

休格尔仔细阅读着资料：资料回顾了股市存在的问题，勾画了对付菲利普·莫里斯的方法，建议烟草业的负债要使公司不可能被收购。但是，引起休格尔关注的是资料对公司价值的评估，资料认为公司的价值最低是82美元，最高是111美元一股。“一份有分量的资料，”休格尔得出了结论，“RJR纳贝斯克公司本应拒绝任何低于111美元一股的报盘。”

休格尔困惑了，如果约翰逊自己的人把股票的价值估计在82~111美元之间，那么他为什么以75美元要价呢？

资料的来源也令人惊奇：没有日期，没有送信人的线索。但有一件事实是清楚的：有人，很可能是能接近资料的RJR纳贝斯克公司的高级管理人员要背叛约翰逊。

“我对烟草业公司有兴趣，”克拉维斯说道，眼睛盯着布鲁斯·沃瑟斯坦，“但我不能保证告诉你我喜欢哪一家。”

克拉维斯笑了。在拥挤的会议室里的每一个人都知道沃瑟斯坦在尽力帮助菲利普·莫里斯竞标卡夫。

在星期天下午，银行家们开着车从家中出发穿过熙熙攘攘的大街，来到了中心花园参加科尔伯格·克拉维斯下午四点钟的会议。克拉维斯和他的人中午已经在这里，他们讨论了整整一个下午，研究了RJR纳贝斯克公司评估的各种方案。

在巨型办公桌的两端，克拉维斯在检阅着他的攻击性部队。在他左边，按照常规的位置，坐着迪克·贝蒂，有着灰兰的眼睛和坚定的下巴；在贝蒂的左边是凯西·科古茨，长着一副娃娃脸的律师。在贝蒂的领导下，科古茨负责科尔伯格·克拉维斯大多数的律师业务。这两个律师那天早上一起驱车从康涅狄格州的家中赶来。

接下来的是特德·安蒙，曾经做过律师，现在是科尔伯格—克拉维斯的高级助手，他以应付棘手的财务问题而著称；沃瑟斯坦坐在安蒙的旁边，尽管他很有天赋，给克拉维斯出过数不尽的金点子，但他仍然还是圈外人，尤其是乔治·罗伯茨从来不敢确定沃瑟斯坦究竟对谁忠诚。

坐在沃瑟斯坦旁边的是埃里克·格利切尔，他是摩根斯坦利的兼并主管。作为在收购领域里最杰出的两个人，他们有时也会给克拉维斯及他的助手带来无尽的玩笑，使大家在紧张之余得到放松。当他们发言的时候他们的建议几乎完全相同，以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至于你完全不必要在两者之间进行区分。

在桌子远端坐的是沃瑟斯坦的助手史蒂夫·沃特斯和麦克·罗索夫；接下来坐的是德雷克塞尔公司人员：杰夫·贝克及利昂·布莱克。保罗·雷特尔正好把圈子围了起来。在他周围十几个工作辛苦的高级助手斯科特·斯图尔特和克利夫·罗宾斯。

克拉维斯简短地讲了一下现状，“我知道希尔森正试图得到主要银行的承诺以锁定价格，”克拉维斯总结道，“如果是这样的话，我们应该立即行动，阻止这种情况的发生。”

关于RJR纳贝斯克公司的价值没有太大的意见分歧，每个人都很了解，问题是如何得到公司。克利夫·罗宾斯制定了他们的方案，称为“桃子项目”。

该项目有三个方案。

第一个方案是所谓的给董事会的一封亲善信函。在信中，克拉维斯可以表示出愿意出更高的价格，但不说明什么样的高价。这样做的好处是可能会延迟他们的快速表决；缺点是，罗宾斯担心可能会抬高投标的价格。他们可能会赢，但他们要多花费数十亿美元。

第二个方案是要求和希尔森及约翰逊会谈，讨论联合投标问题，也就是一种“示弱”。

第三个方案是高价收购。

当对这个“桃子项目”征求意见时，埃里克·格利切尔首先发言，他的语调带点军事口吻，这大概是小个子的共同特征。

“你们必须要高价收购，”埃里克·格利切尔说，“这里的风险是在我们行动之前希尔森已经签署了合同，你难道能对他们说，‘嗨，伙计，我也很感兴趣，给我分一点怎么样？’。高价收购可以使我们在同一起跑线上，我们有这么多的公司，我们的行动比它快，我们会把它们打成落水狗，就是落水狗。”

桌子一端的迪克·贝蒂露齿而笑，埃里克·格利切尔已经过时了。

沃瑟斯坦接着说，重要的是重复了他在头天晚上跟克拉维斯私人交谈时传递的信息。讨论继续在进行，每一个行动的每一个细节都有正方和反方。德雷克塞尔公司的利昂·布莱克小心地说道：“我们为什么这么匆忙，为什么我们不能等一等再说。”

“那么你就是一个坏家伙。”格利切尔说道。

讨论还在继续，但大家都逐渐倾向于某一点。

“什么价格？”克拉维斯问道。

“也许我们应该定在75美元，”格利切尔建议道。

沃瑟斯坦摇了摇头，“我认为应该在90美元附近。”

克拉维斯转向了史蒂夫·沃特斯，他是这个会议室里最了解约翰逊的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“你怎么看约翰逊？”克拉维斯问道。

沃特斯简单地回顾了一下约翰逊，最后总结道：“罗斯几乎从来不买什么东西，他总是一个销售商。”90美元的高价收购会使约翰逊立即进入防御状态。一方面，他不想抗衡，但更重要的是，与他摆在桌面上的75美元相比，90美元的出价好像是约翰逊偷走了公司，如果是这样的话，会引起约翰逊和董事的矛盾。

“如果我们再顽强一点，”沃特斯补充道，“约翰逊可能会一败涂地。”

最后克拉维斯转向了德雷克塞尔的分遣队，有足够的证券购买RJR纳贝斯克公司吗？市场有足够的需求吗？他们都清楚，德雷克塞尔出售证券的资金将使华尔街最大的交易相形见绌，但是又不得不考虑德雷克塞尔将要面临的控告将会引起灾难性的后果。

“我们可以处理垃圾债券，”利昂·布莱克说道，“不要担心我们，我们没有问题。”

当讨论结束时，克拉维斯带着雷特尔及其助手来到了他自己的办公室，而其他人则借机订购了比萨饼。当克拉维斯关上他的办公室的门，没有人意识到在这一瞬间有一个同样的会议正在北面六街区进行。

约翰·古特弗罗因德紧紧拉住他三岁儿子的小手，走在麦迪逊大街上，父子两个一起购物，古特弗罗因德夹着购物袋，他看见比尔·斯特朗及其他的所罗门投资银行家在徒劳地寻找车位，古特弗罗因德向他们挥了挥手。

那天晚上，会议在第五大街的公寓里进行。所罗门兄弟公司使华尔街最强大的交易所，每天有200亿美元的证券通过它的交易大厅，这个数量超过了纽约证券交易所。但是，现在，因为许下的承诺三年未履行，古特弗罗因德最终想离开交易大厅，而把他辛苦赚的资本投入商人银行业。古特弗罗因德的投资银行部门想做——就他达到的规模而言——将使那些所有认为所罗门没有能力做杠杆收购的人们大吃一惊。

古特弗罗因德在并购领域是个新手。华尔街总是被分为两部分，有时这两部分会安营扎寨，拉开战势：投资银行家——相对圆滑，他们大都在马萨诸塞州安多弗学院或者哈佛大学受过正规训练；商人——希望进城市大学的红脸膛的犹太人或者爱尔兰人，他们总是在交易大厅争来吵去。就背景而言，古特弗罗因德是个商人。在1985年，《商业周刊》曾称呼他为华尔街之王。他长着一张圆圆的脸，厚而性感的嘴唇。罗斯·约翰逊是在标牌公司的时候认识他的，罗斯总是叫他“老土豆”。

古特弗罗因德59岁，才发现了新的生活，开始了第二次婚姻。他第一次婚姻是在1981年。他的第一个太太苏珊带他参加了在纽约举行的亨利·基辛格博士六十岁生日，从此步入上流社会，而苏珊一直在巴黎生活。很多人是他们的朋友，许多人认为所罗门兄弟在20世纪80年代中期遇到的问题大都是由苏珊造成的。在1988年初

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个华尔街的朋友告诉《纽约》杂志，“当老家伙发现了性的生命力他就完蛋了”。

随着所罗门的发展，商人文化和投资银行业之间的观念冲突加剧。到了1987年，冲突终于爆发。银行家们要求在公司内部有更大的权力，并希望更积极地进入兼并和商人银行业务。古特弗罗因德把太多的时间花费在压抑内部冲突问题上，从而使收入和士气一落千丈。一系列关于重组的烂建议使大批的高层人士递交了辞职信，这些人里有芝加哥的交易商哈里斯以及经济圈的领袖人物亨利·考夫曼。不过古特弗罗因德总算躲过了投资家罗纳德O. 佩雷尔曼的接管。

在近两年的时间里，古特弗罗因德渡过了一个又一个危机，很多捣乱分子都被清除出所罗门公司。虽然商业还是非常盈利，但是古特弗罗因德还是明白了其他华尔街的首席执行官们多年前已经明白的道理：现在，真正的钞票来自于商人银行业。

RJR纳贝斯克公司是检验他的决心的试金石，他的所有投资银行部门都已经投入了RJR纳贝斯克公司的争夺之中。古特弗罗因德对此表示怀疑，他把他们的热情归结为“交易狂”，任何一个投资银行家如果面临这一辈子最大的收购生意时，他们的反应都是一样。对于大多数“交易人士”来说这样的情况一两个月就会发生一次。这些银行家相信这场交易会拯救整个公司。RJR纳贝斯克公司将会成为所罗门的救星，这次交易将会改写历史，告别过去的屈辱，使所罗门成为杠杆收购领域的主力军。

这是一个多么诱人的目标，但是也充满了风险。从比尔·斯特朗告诉他关于RJR纳贝斯克公司的情况，他感到罗斯·约翰逊的公司还是非常诱人的——著名的品牌，良好的现金流。但是古特弗罗因德应该看得更远，他需要的资金量——可能需要数亿甚至数十几亿美元——会给公司带来巨大的压力。所罗门的交易主要是通过以较小的利差销售大量的股票和债券，从而获得巨额利润。任何分割公司资金的行动都可能造成降低公司的信用评级，从而增加公司的交易成本。更重要的是，评级的降低可能会引发不满，如果他处理不好的话，那么就又会引发一场动乱。

当比尔·斯特朗停好车以后。他和其他的银行家们一齐来到了古特弗罗因德的公寓。之后他们被领进了二层高的大理石镶嵌的大厅里。墙上挂着莫奈的一张百合花的画。这套公寓有六个卧室，在精装修之前已经花去古特弗罗因德650万美元，一张张美元好像都已经挂在了墙上。在公共房间里，因为古特弗罗因德喜欢18世纪法国的富丽堂皇，所以这个房间里除了绿色植物，其他的装饰品就是一些古董。

自从古特弗罗因德在豪华的River House和邻居发生口角之后，古特弗罗因德一家就搬到了第五大街。苏珊坚持要把7米高的道格拉斯杉木做圣诞树，而当这棵树高到连电梯也放不下的时候，未经雨棚租户的同意，她就用起重机把这棵树给吊走了。接踵而来就是一场3500万美元的官司。之后古特弗罗因德一家又把家搬到了第五大街一个更大的小区里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经过短暂的参观以后，他们来到了古特弗罗因德的图书馆。“好吗，”古特弗罗因德说道，“告诉我你想知道什么。”

斯特朗有点紧张，这是他平生第一次陈述这么重大的事情。他要求古特弗罗因德给他做出的是无先例的承诺：重组整个公司。很快，他勾画了公司的结构。很简单，斯特朗解释道，所罗门和汉森应该组成纯粹的伙伴关系，也就是股票和交易各控制50—50。所罗门拥有财务专家，汉森有操作背景。最重要的是如何让所罗门卷入交易之中。

经过一个周末的工作，斯特朗的所罗门小组得出了和克拉维斯一样的结论，行动要有进攻性。斯特朗的建议就是要大量购进RJR纳贝斯克公司的股票，同时着手发起收购要约，这就会给所罗门带来讨价还价的杠杆作用。斯特朗强调，他还有一个优点，那就是即使最终未能获得公司的控制权，但公司因为拥有大量的股票也可以获得可观的收益。

斯特朗描述的这种战略一般是公司袭击者经常采用的战略，主要的投资银行采用这种战略还没有听说过。但是，斯特朗认为，对于非常的生意，就要采用非常的手段。如果古特弗罗因德应允，斯特朗准备在星期一早上开始大量吃进RJR纳贝斯克公司的股票直至达到十亿美元。

斯特朗的建议来得并不轻松，整个周末他们都在争论这个问题。战略很高明，得到的是受用一生的荣誉。他们认为所罗门应该下定决心采用进攻性的手段。他们讨论的越多，兴趣就越高。但是有一个问题人们没有说出：古特弗罗因德会做吗？

“他不会做的。”一个叫查尔斯·菲利普斯的银行家说道。

其他的银行家开始消沉了，“如果我们不能发现一个办法做这件事的话，”一个经验老道的银行家说道，“我在所罗门的15年职业生涯就荡然无存。”

现在当斯特朗陈述完之后，古特弗罗因德似乎受到了感染。他的处世方式把银行家置于防御性的地位。他赌一元钱的生意就要银行家们考虑100种方式。“你们这帮讨厌的家伙任意处置股东的钞票，你怎么认为这种方法可行？”

起初银行家们不知道他是否怀有敌意还是仅仅就简单地提出一个问题。烟草诉讼怎么样了？古特弗罗因德问道。“不是个问题，”银行家们用肯定的语气回答道。接着他又问查尔斯·菲利普斯，“债券市场是否足够大？”“是的。”菲利普斯果断地回答道。

于是又开始了反复的游说，这样过了一个小时。最后古特弗罗因德给所罗门最有影响的董事沃伦·巴菲特打电话。巴菲特被公认为是华尔街最有智慧的投资家，他的预言往往可以影响市场，而且的确影响了市场。他发横财从来都是光明磊落，偷袭不是他的信条。巴菲特的投资仍然是老路子：买，持有。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当巴菲特接到电话的时候，古特弗罗因德详细地介绍了现状，然后问要怎么做？

当然是做了，巴菲特建议道。作为曾经是RJR纳贝斯克公司最大的股东之一，他了解烟草，而且也喜欢它，“你投入一美分，就能收获一美元。”

巴菲特，你愿意和所罗门合作吗？

不，香烟是一个很好的投资，但是属于烟草公司，这是一个富有社会义务的死亡生意，不是巴菲特愿意承受的负担，“我已经很富有了，我不想有一个烟草业这样的社会负担和公共道义。”他说道。

对于在古特弗罗因德的图书馆的银行家们而言，巴菲特的建议似乎打消了他们主席最后的一点疑惑。如果古特弗罗因德同意了，那么激烈的行动就要开始。

深夜，银行家们离开古特弗罗因德的寓所时个个喜气洋洋。曾经是古特弗罗因德怀疑者的查尔斯·菲利普斯兴致很高，他乘公共汽车回到了在第五大街的住所。菲利普斯肯定自己是所罗门兄弟公司历史上最重要时刻的见证者，这一点他确信无疑。

古特弗罗因德果然同意了！！！

在回来的路上，所罗门的银行家们一个个斗志昂扬。他们互打电话祝贺，因为他们没有一个人相信会有这种结果。几年以后，当他们再谈论起这件事，所罗门兄弟公司确实做了一些事情。

“哪位，哪位，啊，等一下，”乔治·罗伯茨说道，“为什么一定要在今天晚上？我明天坐飞机过去。”

“我们必须要做，”克拉维斯说道，“明天就太晚了。”

在克拉维斯的办公室里装了免提电话后，罗伯茨可以随时知道最新的收购价。虽然他对克拉维斯那边的进展很清楚，但是他还是不想事情这么快就发生了。坐在位于旧金山南边的家中，罗伯茨现在惟一想做的事就是看两天之前从纽约寄过来的一张磁盘。罗伯茨天生的谨慎，希望进行高价收购之前听听更多的意见，因为毕竟这样的生意公司以前没有做过。

克拉维斯摆出了各种各样的要求加快速度的理由：银行已经被锁定，美国运通公司的董事会明天进行，无疑会通过搭桥贷款。如果他们不快速行动，克拉维斯说道，约翰逊如果不是在几个小时内完成这笔交易的话，也肯定是在几天内。高价收购是科尔伯格—克拉维斯惟一的方法。一方面，可以从董事会得到担保。联邦证券法要求，任何目的的高价收购必须在十天内正式提出出价，那么，董事会不可能忽视这些。

另外，他继续说道，他不可能是公开的敌意收购，因为约翰逊已经行动了。克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拉维斯的意图是形成一个完全的高价收购需要经过RJR纳贝斯克公司董事会的批准，这样，即使不能发起完全的敌意收购，也可以赢得时间。

布鲁斯·沃瑟斯坦和埃里克·格利切尔一直在鼓动着罗伯茨。罗伯茨对这两个银行家的论据没有什么印象，尽管没有当面讲。罗伯茨知道，华尔街充满了他们这样的人，他们力图催促科尔伯格·克拉维斯仓促决定，然后他们可以获得数百万美元的咨询费。沃瑟斯坦尤其坏，总是给亨利提一些兼并的主意。

这是一个巨大的决定，这个交易的规模是他们以前曾经做过的三倍还要多，这也是他们第一次在没有管理小组的友好帮助下发起的收购。如果他们想要得到RJR纳贝斯克公司的话，很明显，他们不得不独自演奏了。

然而，罗伯茨感觉到他已经有些迟缓，缺乏克拉维斯的现场本能。长期隔离在加利福尼亚，没有在纽约的感觉。“好吧，”罗伯茨说道，“让我们先休息一下，明天早上再说，如果我们都毫不保留，那就干下去。”

会议在10:15分结束，当克拉维斯准备离开的时候，沃瑟斯坦和格利切尔走进了他的办公室，“我们想和你谈一下费用问题。”其中一个说道。

克拉维斯有点恼火，科尔伯格·克拉维斯一般要等待进一步的收购工作，即使在完成之后，还有和其他投资银行家的协商费用，克拉维斯认为公司的信用应该要照顾到咨询师。他盯着这两个人：这两个家伙要求增加津贴了。

“为什么我要和你们谈费用？”克拉维斯说道，“在这之前我们还没有任何问题。”

这两个家伙计算了一下摩根斯坦利和沃瑟斯坦－佩雷拉各收到了5000万美元的费用。这是一个惊人的数目，沃瑟斯坦和格利切尔也想因他们的建议得到同样的数目。

真是笑话，克拉维斯心里想，他在这儿正要发起一场在他的职业生涯里——事实上在华尔街的历史上是一笔最大的收购，而他的顾问不是在考虑战术问题，却在担心他们的费用。

“我们还没有谈到这个问题，”克拉维斯说道，“这也是最后一次我们谈这个问题。”

“那么，好吧，”格利切尔停顿了一下说道，“我们相信你，这对我们很重要。”

后来，克拉维斯驱车回家，他想休息一下。第二天早上他要和贝蒂、罗伯茨谈话，也许还有彼得·科恩。

然后，他就可以最后决定了。

对于亨利·克拉维斯的这些准备管理层整整花了周末的两天时间在讨论这个问题。星期天晚上，摆在约翰逊面前的是一场即将到来的暴风雨，他跑到了住在现代艺术博物馆楼上的吉姆和琳达·鲁滨逊的公寓里。约翰逊看上去情绪很好，皮肤被

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

太阳晒成了棕褐色，上身穿一件运动衫，下身穿着一条休闲裤。那天下午从亚特兰大坐飞机飞过来时，沿途在查塔努加、田纳西州和劳里、约翰·马丁一起打了一场高尔夫球。

约翰逊不担心来自克拉维斯的威胁，事实上，自星期五以来，他没有时间担心任何事情。他一直睡到星期六的中午，然后和马丁在一起整个下午都在观看大学足球赛。星期一他要和劳里去看望他的儿子布鲁斯，由于一个月前的事故，布鲁斯到现在还是处于昏迷状态。星期二他要会见商业银行家，这是募集150亿美元的必要程序。只有到那个时候，真正的工作才能开始。

至于克拉维斯，当然，科恩要多加留意。克拉维斯要是安静下来，那么一切都没有问题。科恩说一切都在控制之下，当然约翰逊愿意相信他。无论如何，克拉维斯能做什么呢？没有管理小组的帮忙，约翰逊感到他要筹集180亿美元是不可能的。

吉姆·鲁滨逊也并没有闲着。整个周末他都在痛苦地考虑是不是要亲自给克拉维斯打个电话。科恩说一切都已经在他的掌控之中，但是鲁滨逊的心里还是放不下。他和约翰逊整个晚上的大部分时间都在电话中和科恩讨论各种各样的选择。

大约在11点左右，约翰逊和马丁到了约翰逊在第五大街的公寓——与皮埃尔酒店相邻，当他们赶到的时候，马丁惊奇地发现他的助手比尔·利斯的一张便条。他立即打电话，他感到利斯近于恐慌。

他刚接到《华尔街日报》记者的一个电话，利斯解释道，“亨利·克拉维斯打算明天早上以90美元高价收购RJR纳贝斯克公司。”

马丁和约翰逊交换了一下迷惘的神色。“疯了，”马丁说道。

“胡说，”约翰逊回应道，“谁会支付90美元。”

两个人都认这是兼并谣言，在这样大规模的交易中一定会有数百个怪异的谣言流传，而且约翰·马丁还把这个谣言说给了琳达·鲁滨逊。

彼得·科恩就要放下书陪他太太一起上床。明天，一定是艰难的一天，他知道他要对付亨利·克拉维斯。

这是一个平静的周末。在星期五晚上和克拉维斯会面后，科恩回到家时已经精疲力尽了。星期六他要上六个小时的法语课。除了法语课，他还要上意大利语的辅导课，因为他近期已经加入了De Benedetti控制的在法国和意大利的董事会，为了保持和De Benedetti的友谊他必须学点法语和意大利语。科恩向他的家庭教师保证这次他一定努力学习，“我保证这次和以前不同了。”他说道，但是他并没有意识到这是他最后的一次法语课。那天的下午他参加了他儿子组织的足球赛。星期天，科恩在家晃荡了一天。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他和吉姆·鲁滨逊以及汤姆·希尔通了电话。他们一致同意希尔森应该和克拉维斯谈谈。科恩对能谈成什么样的结果心里也没底，但是试试总比不试好。

这时，科恩的电话响了，是琳达·鲁滨逊，她传达了马丁的谣言。

“我没有时间相信这些，”科恩说道，“有人在跟你开玩笑。”

一个小时不到，琳达·鲁滨逊又打来了电话，这次她从一个记者那里听来了同样的谣言。

“一定错了，琳达，”科恩重复道，“我们明天一定会遇到克拉维斯，没有意义，只是一个谣言而已。”

在深夜之前，琳达·鲁滨逊又最后一次打电话给科恩，说她接到了第二个记者的电话，仍然是同样的谣言，并让他不要担心。

平生第一次，约翰逊也有一瞬间的担心，“上帝呀，她也接到了电话，真是有点儿奇怪。”

能是真的吗？约翰逊想，不，谣言而已，不可能。

所罗门兄弟的银行家比尔·斯特朗星期一早上起得很早，盘算着今天将把古老的所罗门兄弟公司带入21世纪。

5:20，他开着宝马轿车到附近的报摊，20分钟后，他已经来到了荷兰隧道，过道上摆满了一叠报纸。这时他的汽车电话响了，是所罗门的助手戴维·柯克兰，他说他刚听了CBS电台，报道亨利·克拉维斯以90美元一股高价收购RJR纳贝斯克公司。

“哦，天哪。”斯特朗说。

约翰逊的律师史蒂文·戈德斯通在早上六点钟被电话叫醒。

“KKR发起了高价收购，”汤姆·希尔说道。

乍一听说，戈德斯通还有点不理解，“再说一遍？”

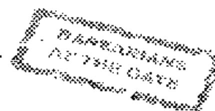
希尔又说了一遍。

“价格呢？”戈德斯通问道。

“90美元一股。”

戈德斯通惊呆了，在过去几周的准备工作里，还没有听说过如此高的价格，希

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



尔森曾经说过价格不会超过80美元。

“再说一遍，是90美元吗？”

“是的。”

“我立即到你的办公室。”

戈德斯通麻木地穿上衣服。几个月后他回忆道，“那个电话彻底把我击倒了。”

星期一出版的《华尔街日报》和《纽约时报》都显著报道了科尔伯格—克拉维斯准备以90美元一股的价格高价收购RJR纳贝斯克公司的消息。

当迪克·贝蒂看到报纸上的消息简直惊呆了。肯定有人泄露了消息。这是他在华尔街的20年中信心最糟的一次。当克拉维斯七点钟打来电话时，贝蒂还难以平静。

“你看过报纸上这些新闻了吗？”克拉维斯几乎已是尖叫着对迪克·贝蒂说。

“是啊，我几乎已经疯掉了。”

“是贝克这个蠢驴。”

“不，亨利……”

“是的，一定是。”

克拉维斯立即意识到一定是杰夫·贝克。这些年，他一直容忍着贝克躲躲闪闪的行为，现在他要为此付出代价。

克拉维斯半个小时后到达办公室的时候脸色还铁青着，所有的一切现在已经没有什么意义，他不得不提出购价。他指示正式的投标在八点钟开始。

克拉维斯试图压住对贝克的愤怒，他草草地写了几个名字打电话联系。正好是五个人：查尔斯·休格尔，罗斯·约翰逊，吉姆·鲁滨逊，彼得·科恩，艾拉·哈里斯。

前四个人克拉维斯不能立即联系上，仅找到了艾拉·哈里斯。

“哦，我的上帝！”当克拉维斯向他透露他要购价收购的意图时，哈里斯叫了起来。芝加哥的交易商提醒克拉维斯董事会的顾问要保持中立，但是，任何能够增加股东收入的投标对于RJR纳贝斯克公司董事会而言都是一个好消息。

“亨利，”他兴奋地说道，“妙极了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

彼得·科恩星期一起得很早，他首先把孩子送到学校，然后，当他行驶在公园大街的时候，他的太太卡伦打来了电话，“亨利在找你。”

科恩还没有看早上的报纸，就给克拉维斯去了电话。在他们所有的谈话中——晚宴，野营，滑冰——从来没有感到克拉维斯的语气这么紧张。

“彼得，我正要告诉你，我们搞了一个周末，决定在八点钟宣布以90美元一股的高价收购RJR纳贝斯克公司。”

“亨利，”科恩愤怒地说道，“我们忙了一个周末搞了什么呢？”

“你当然知道，努力锁定所有的银行，我也知道。我还知道董事会议。”

“我不知道你在哪儿搞的东西，你要做什么？我告诉你，你正在犯一个错误，我认为你低估了我们。”科恩试图压抑他的怒气。

挂断电话以后，科恩开始担心起来，他想搞清楚究竟发生了什么，然后，他打电话给希尔森的首席律师杰克·努斯鲍姆。

“他们为什么这样做？我一点也不理解！他们一定疯了。”科恩说道，他提高了声调，“他想从我这儿夺回去。”

两个人都不知道究竟哪儿出了乱子，努斯鲍姆说道，如果是高价收购，一定不只一家，克拉维斯不可能在三天内安排200亿美元。

“他怎么能高价收购，科恩？”努斯鲍姆说道，“他们没有资金，这是一个错觉，并且他也不敢敌意收购。”

罗斯·约翰逊正要坐下来吃早餐，突然约翰·马丁破门而入，“克拉维斯这个东西，”马丁说道，“我从多个渠道得到这个消息，是真的。”

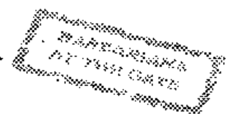
不，约翰逊说道，他不可能是真的，约翰逊自语道，没有意义这样做，90美元一股，他一定疯了。

但却是真的，马丁说道。

约翰逊立刻想到了科恩与克拉维斯的会面，星期五的晚上肯定发生了什么。“我一定要查个水落石出。”约翰逊说。

除了那次流产的会议之前，克拉维斯还不认识约翰逊，因此他让埃里克·格利切尔安排一个电话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“亨利，”格利切尔说道，带点玩笑的口吻，“我看了报纸，你相信这些德雷克塞尔的家伙们吗？”

“混蛋的家伙，”克拉维斯一肚子的火，“我还从来没有这样气愤过。”

格利切尔打通了约翰逊的电话。

“他娘的，这是什么价格！”约翰逊大叫道，“伙计，你一定疯了，这是一项多么好的工作，我们特意给股东做的事情多么有意义。”

格利切尔不知道如何跟约翰逊说，这家伙意识到他将失去这家公司，甚至还有他的工作。

几分钟后，约翰逊打通了克拉维斯的电话。

“亨利，”约翰逊说道，“我知道你很富有，但我不知道你竟是如此富有。这是他娘的一个什么样的出价。”

与约翰逊非同寻常的问候相比，克拉维斯显得平静得多：“罗斯，我只想让你知道，我们想买公司，我很高兴我们能坐下来谈一下，我们希望你仍然经营着公司。”

“好呀，我要看一下你们要怎么操作，”约翰逊说，“我以后给你打电话。”

谈话很快结束了。

然后，克拉维斯又分别联系了查尔斯·休格尔，吉姆·鲁滨逊，传达了同样的意思。最后克拉维斯给杰夫·贝克打电话：“我真的不相信你会做这样的事。”克拉维斯愤怒地说道。

贝克有点委屈地说道：“我没有做，亨利，你要相信我，我的确没有做过。”

“这些文章使我确信是你做的，”克拉维斯冷冷地说道，我不希望我身边的人不可靠，我不像我们这个小组有的人仅为自己打算。杰夫，就这样，我不想你再参加任何会议了。”

贝克有点歇斯底里，不要说他的声誉，他还有数百万的咨询费，“亨利，不是我，”他语无伦次地说，“你要相信我，不是我做的，是沃瑟斯坦，一定是沃瑟斯坦做的！”

贝克反复求情，但是克拉维斯已经烦了，挂断了电话。

整整一天，大约每30分钟左右，贝克就给克拉维斯打一次电话，克拉维斯一次也没有回话。贝克向保罗·雷特尔还有其他人求情，发誓他是清白的，他甚至还叫来了报社记者来证明他的无辜。然而，一切都没有效。

在这一天中，贝克听说埃里克·格利切尔在散布他是泄密者，他立即给格利切尔的伙伴史蒂文·沃特斯打电话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"告诉埃里克，如果他再说一次，我就掐断他的脖子。"

泄密的真实来源成了科尔伯格—克拉维斯公司内部持久争论的话题。

几个星期以来，杰夫·贝克一直没有参加克拉维斯的战略性会议，但是却一直待在克拉维斯家里。当克拉维斯终于相信德雷克塞尔银行清楚的调查结果是布鲁斯·沃瑟斯坦之后才得以还贝克的清白。克拉维斯的助手认为沃瑟斯坦的泄密是为了逼迫克拉维斯，使克拉维斯在收购RJR纳贝斯克公司的时候拖延时间，其真实动机是沃瑟斯坦希望阻止克拉维斯收购卡夫。沃瑟斯坦咨询了卡夫的"求婚者"菲利普·莫里斯，他很害怕他到手的猎物被克拉维斯抢走。事实上，克拉维斯已经和卡夫的首席执行官约翰·里奇曼谈起了这件事。

为了掩盖他的动机，沃瑟斯坦精明地在《纽约时报》里提到了德雷克塞尔—伯纳姆，认为这样可以使人联想到多舌的杰夫·贝克。

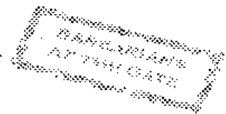
在交易完成后的几个月里，克拉维斯和雷特尔还在思考这个问题。他们检查了星期天晚上科尔伯格—克拉维斯的电话记录，他们发现了有打往《华尔街日报》和《纽约时报》的电话，克拉维斯相信泄密有两个渠道，贝克和沃瑟斯坦，他们分别打了电话。他们推测贝克的动机，无非是为了纯粹的吹嘘而已。但无论如何，这两个人都强烈否认他们泄密。

泄密对克拉维斯的影响是深远的。从那天早上开始，他就面临这样简单的一个问题：他不能相信那些他最终要付出5亿美元咨询费的顾问。对于RJR纳贝斯克公司剩下的战斗，克拉维斯、罗伯茨及他们的助手大部分都是单独工作。虽然他们还继续向那些银行家们咨询财务方面的分析，但同时他们也有意无意地向这些银行家们——希望出现像沃瑟斯坦或者贝克这样的人中散布一些错误的信息。

克拉维斯的公告像一枚炸弹在古特弗罗因德的身边爆炸。RJR纳贝斯克公司的股票在克拉维斯的宣布后直线上升，逼迫古特弗罗因德大量地吃进股票。11点钟，比尔·斯特朗和菲利普斯一起会见了汉森的代表，并告诉他出价问题要重新考虑一下。到了下午三点钟，斯特朗说道出价取消了。

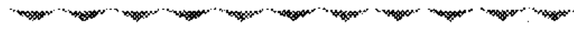
在深夜会议前回到所罗门公司的银行家们感觉像做了一场噩梦。古特弗罗因德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



把这些银行家们召集到他十七层的办公室里。他气愤地告诉这些家伙要像“绅士”一样珍惜所罗门的钞票。“绅士”成了那段时间的的绰号。

“昨天晚上我们是高明的上帝，而现在，突然之间我们成了愚蠢的笨蛋。”菲利普斯说道。



罗斯约翰逊坐在他的公寓里一直试图理清当天早上发生的事情。约翰逊的朋友从来没有看到过他这样的神态：这个快乐的人有点晕了。

“就我所知，”约翰逊对约翰·马丁说道，“结束了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第9章



西奥多J. 福斯特曼穿着白色的厚绒布睡衣沿着精心雕刻的楼梯下来吃早饭。早晨明亮的阳光从窗户里射进来。窗外的早上通勤车沿着拥挤的富兰克林街道咆哮着。

厨房里，福斯特曼听到他的佣人正在为他准备早饭，此时他有一点时间看看早报。

他已经49岁了，仍然还维持着运动员宽广的肩膀。他的网球打得比以前好多了。事实上，他有时会和一群职业球员一块儿打球。他橄榄色的皮肤使得他的地中海民族的特点非常明显，这应该归功于他的意大利妈妈。他的眼角有了一些皱纹，头发也变成了优雅的灰白色。福斯特曼的住址在曼哈顿显得最不一般：他的邻居包括雷克斯·哈里森和葛丽泰·嘉宝。

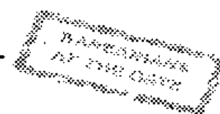
在这儿，任何人都会说，什么都不缺。作为纽约最著名的单身汉，福斯特曼的生活可谓奢华无限。除了最豪华的汽车不说，他的公司飞机里装满了新鲜水果，还装有镀金的浴池；他还有一架直升飞机可以使他避免拥挤的街道。通过他的艰苦工作和无与伦比的运气，他的公司——福斯特曼—利特尔有限公司在十年间，利用专家的杠杆收购，现在已经拥有年收入80亿美元，使他有足够的钱在南安普敦和科罗拉多的阿斯彭购买更多的房子。他的办公室在中心花园，里面悬挂着他和罗纳德·里根握手的巨幅照片。在他的业余时间，他还捐资支持阿富汗的反政府武装。

他的财富带给了他所想要的一切，但就是不能给他带来宁静。他是一个容易动怒的人，他的朋友和商业上的同事都知道该如何驾驭他。在华尔街，福斯特曼知道有人称呼他是不为人所信的凶事预言家卡珊德拉，但是他毫不在乎。他阅读了温斯顿·丘吉尔的自传，并了解了作为政治家在预言了德国纳粹后的孤独。

这天早上，他又想起了他的烦恼。打开《时报》，他的眼睛立即盯住了商业版右上角的大副标题：科尔伯格收购RJR。他立即浏览了一下内容。

混蛋家伙，福斯特曼自言自语，他们又做了一把。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



科尔伯格—克拉维斯的投标没有任何意义，福斯特曼能看出来，90美元一股的价格不值得。天啊，福斯特曼自言自语道，这个价格只值他的垃圾股两倍的价格。除此之外，亨利·克拉维斯想用很少的现金和一大堆的债务去收购美国的这家大公司。

克拉维斯凭什么收购：如何融通资金和得到RJR纳贝斯克公司董事会的支持。福斯特曼在推理：那就是说，如果克拉维斯没有感冒，如果欺骗者没有赢得世界，如果他的妻子赚了更多的钱可以买衣服……

他感到有点愤怒，这是一种熟悉的感觉，他五年前曾有过的感觉。

福斯特曼认为，华尔街是一个卡特尔收购，垃圾债券卡特尔，卡特尔的头头是德雷克塞尔—伯纳姆—兰伯特的迈克尔·米尔肯，他的最重要的成员是科尔伯格·克拉维斯公司的亨利·克拉维斯。卡特尔在收购RJR的战争中已经隐隐出现。

卡特尔的产品，具有高收益的或者说是“垃圾”债券，于1988年开始被用做筹集资金——通常是为了收购。福斯特曼清楚地记得垃圾债券的不当使用不局限于杠杆收购行业，而且几乎遍布整个华尔街，而福斯特曼—利特尔则拒绝使用垃圾债券。

对福斯特曼而言，垃圾债券就像使人上瘾的毒品一样，它能使一个小收购者从事一个庞大的收购计划，而他的责任就是改变这些默默无闻的小收购者在收购过程中的命运。福斯特曼相信以后收购企业的时候将不再需要勾结管理层来壮大他们的业务，也不再需要五到七年的时间，福斯特曼利特尔公司就是最好的见证。现在最重要的就是保持交易平稳的进行，这样能促使费用的流动更加稳定，这些费用包括收购企业的管理费、投资银行的咨询费、给债券专家的垃圾债券的费用。福斯特曼认为整个LBO业已成为男人的世界。

但垃圾债券本身不应该受到谴责，它可能是融资工具的正常方式。他反对的是每笔交易所造成的压力突变：一种债券的利息是由其他债券来支付的（也称为券券交易）股票塞满了股东的喉管，此时，利息不断攀升的债券直到债务公司最终卡死了公司。福斯特曼嘲笑这种债券是“滑稽钞票”，“玩钞票”，就他个人而言，他喜欢的是“珍珠钞票”，在他给机构投资者的演讲中，他引用了印度用珍珠做成了钞票。

福斯特曼知道，或迟或早，经济会转头向下，垃圾债券一直膨胀，直到它无法清偿堆积如山的债务。他们会像不动产投资者一样，当债务到期时却一无所有。如果真的发生，福斯特曼担心，如果垃圾债券广泛应用的话，可能会把美国经济拉入萧条之中。

在所有的德雷克塞尔垃圾债券的客户中，克拉维斯不仅用得最多，而且还是在他的前院——杠杆收购行业。福斯特曼想得越多，他就对亨利·克拉维斯越愤怒。

很多了解这两个人的都认为福斯特曼的怒火是源于嫉妒。当然，可能有一点。偶尔，当他攻击克拉维斯大约20分钟之后，福斯特曼又否认他对克拉维斯有任何个人恩怨。“远远超出了个人问题。”他会说，克拉维斯不是他的敌人：他只不过是这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种疾病的最突出表现，而这种疾病会危及整个华尔街，毁了整个行业，而福斯特曼是想要建设这个行业。福斯特曼的这种区别局外人很少有赞同的。

有时人们认为福斯特曼的愤世嫉俗是天生的。他的祖父，为人比较专制，是一个体重有300磅[⊖]的德国移民，创办了一家纺织工厂，正是有了这家工厂，他成为了二战前世界上最富有的人。福斯特曼的父亲，继承了这个家族企业，而福斯特曼伍尔斯在康涅狄格州的格林威治镇抚养孩子。虽然他们很富有，但是福斯特曼家族的家庭生活却并不是那么美满。福斯特曼的父亲是个贪杯的酒徒。福斯特曼家里备有枪支，年轻的特德，六个孩子中的老二，生下来就怕父亲。很多晚上福斯特曼家都是充满了打架尖叫的声音，有时还伴随着福斯特曼的母亲质问她的丈夫有没有遵照医生的嘱咐喝多酒的大声叫嚷声，这使福斯特曼的童年布满了阴影，并且挥之不去。作为大人，特德和他的兄弟托尼十年以来一直都没有开口说过话。

在他十几岁的时候，特德·福斯特曼把他所有家庭的不幸发泄到运动上。16岁时，他已经是东海岸网球队里的一名高级业余队员。但他所有在球赛上的快乐被他霸道的母亲所压制，他叫他的母亲为“网球母亲”，“她对我太严厉了。”17岁，这项对福斯特曼来说是一项有前途的事业结束了。在一次大型的锦标赛上，在最后一局的比赛中，他错过了一个决胜球的机会。这使他暴跳如雷，他发誓，“我以后再也不打球了，”在这以后的17年里他确实再没有踏进网球场一步。

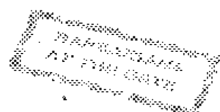
曲棍球是他的另一项钟爱的运动。八岁之前他是一名出色的守门员。他喜欢在球门前独自一人守住任何一个飞过来的球，这让他觉得他的成功完全是他个人的。在耶鲁，福斯特曼成为了C等生，而且是曲棍球赛的守门员。毕业之后，他拒绝了加入美国国家队参加国际冠军赛的邀请。在一年时间里，他做的所有工作都可以说是微不足道的，在学校里教过体育，还在华盛顿的一家律师事务所工作了一段时间。他用“混合型的小孩”来总结他的童年。之后他父亲就辞世了。

福斯特曼父亲最大的一个希望就是希望他的第二个儿子能上法律学校读法律。在父亲去世之后的三个月，特德·福斯特曼到了哥伦比亚上学，但是没过多久父亲留下的不动产就开始减少。公司因为亏损而变卖。他父亲的财产在交完学费和书费后，只留给福斯特曼一个月微不足道的150美元。为了能过上以前那种生活，这个来自格林威治的富家子弟开始玩起了高风险的桥牌。也多亏他手气不错，不久他住进了曼哈顿中部的一家每个月房租350美元的公寓里。

快毕业的时候，他去了一家规模较小的律师事务所，接下的三年他就每天都在处理繁琐的法律事务中度过。很多时候他都会在下午四点的时候偷偷溜出去打桥牌，一个晚上，要是运气好一点的话，他会赢得1500美元。福斯特曼对于成天埋头在图

⊖ 1磅＝0.454千克（公斤）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



书馆查找资料的生活厌倦极了，但是他又没有勇气离开这里。直到有一天，当这个小律师事务所卷入一场债券包销案，这恰好给了福斯特曼一次做琐碎工作的机会。“福斯特曼，”一个高级律师骄傲地说道，“你将成为我们和印刷商之间的联络员。”这一刻，特德·福斯特曼下定决心要逃离这个繁琐的法律圈子。

他和朋友在一家规模较小的华尔街公司找了一份工作，在这里他了解了股票包销过程中的每一道细节，以及各种各样的金融业务。但是没过多久，他就对这份要求责任心颇高的工作失去了耐心，再加上工资报酬较低，所以他就离开了。接着福斯特曼又在一家小投资公司呆了六个月，就是Fahaerty & Swartwood公司，在那里他和一个俄克拉荷马州的名叫亨利·克拉维斯的小伙子在一起工作了六个月。之后他又离开了这家公司，加入了另一家现在已经逐步走向衰退的投资公司。在那里的三年工作使他开始涉足包销、投资银行和兼并的工作。最后，福斯特曼还是秉性难改，他发现在高级主管一双双监视的目光下的办公室工作限制太多。“实际上我从来都不是一个好职员，”福斯特曼说，“我从没有按照他们要求我的那样去做，在他们的一连串命令下我会把事情弄得一团糟。”

1974年，福斯特曼35岁，他失去了工作并且身无分文。他不想开口向他的母亲要钱，也不好意思开口向他的哥哥托尼请求帮助，托尼已经成功地创建了一家资金管理公司。汽车卖了20 000美元，福斯特曼估计这笔钱能维持他一年的生活。为了付房租他又回到了桥牌桌旁，回到了高尔夫球场上，并且给华尔街的朋友牵线搭桥。快到50岁的时候，特德·福斯特曼还是华尔街的一个难民，一个花花公子。

虽然福斯特曼是Graham Magnetics董事会里的一个董事，因为他在华尔街工作的时候帮助过这家公司上市，所以公司给了他这个职位。在别无选择的情况下，他游说这家公司的主席卖掉公司，并且提议让他来主持这次拍卖。

因为没有办公室，福斯特曼就哄骗他哥哥的秘书帮他接电话，并告诉她如果有人打电话找他的话就说他在开会，然后跑到他的公寓把这消息告诉他，他和秘书说要是能这样做的话他将送给她一件貂皮大衣。

抛售Graham Magnetics花了18个月——“我很无能，”福斯特曼后来回忆起来的时候这么说道，但是当这场交易了结以后，他得到了300 000美元。他在福斯特曼·莱夫弄了一间办公室，并尝试撮合更多的生意。福斯特曼做过很多的工作，曾经有一度他给伊朗政府兜售过壁炉的零部件。

福斯特曼在长岛Deepdale 乡村俱乐部结识的高尔夫伙伴里有一个叫德拉·鲁滕伯格，另一个是实业公司的主席史蒂信克·沃辛顿。福斯特曼一直想着给沃辛顿安排一笔交易，所以当福斯特曼的弟弟尼克，当时正在一家刚开办的公司——科尔伯格克拉维斯罗伯茨公司上班，说他想安排福斯特曼和他们公司的主管们见见面时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

福斯特曼正中下怀，高兴地忙这件事了。

这次会面改变了福斯特曼的人生。在会面的时候，他和鲁滕伯格听到亨利·克拉维斯和杰里·科尔伯格谈到了一些关于杠杆收购的事情。福斯特曼很熟悉概念，但是在他的华尔街职业生涯中他从来不想试着去做一下。鲁滕伯格礼貌地听完之后和福斯特曼一起走了出来。

“这些不是你经常谈的事情吗？”

福斯特曼不知道他的意思，“是呀，”他咕哝着，“差不多。”

“那么，”鲁滕伯格继续说道，“为什么这些家伙有的东西而你和我却都没有？”

“没什么难的。”

“那好，你准备怎么做？”

“我首先需要一点钱。”

谈话立即引入了另一个话题：鲁滕伯格提议资助福斯特曼建立一家新的公司。于是他的一群朋友加入进来，福斯特曼和他的弟弟准备在杠杆收购行业大显身手。鲁滕伯格对福斯特曼说了一段话令年轻人永远不会忘记：“我有一个好声誉，这就是我的所有，因此我不想失去它。”福斯特曼把这个原则作为他的行动信条。他把以前的投资银行家组织起来成立了一家公司：福斯特曼—利特尔有限公司并于1978年开业。

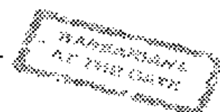
福斯特曼利特尔在杠杆收购过程中是第一个直接向大型的养老基金募集资金的公司之一，在这一点他领先于科尔伯格—克拉维斯公司。像一个不动产的销售商，福斯特曼的定位极其简单：声誉，声誉，还是声誉。在全国纵横交错的资金募集网络中，福斯特曼——诚实，有时有点正直和天真——精于演讲成了他的商标，这种演讲使同伴喜悦，联盟反感，使他的对手感到不可容忍。所有的这一切都来源于声誉——“问任何人，在华尔街是最好的”——增加了福斯特曼的融资能力以及老的行为方式，尤其对于后者，他开始全力攻击垃圾债券的罪恶。

不管他的咆哮，福斯特曼的利润是一流的。公司经过3~5年的时间，他卖的价格是他买的价格的10倍。到了20世纪80年代中期，只有一家公司开拓性的成功超过了福斯特曼利特尔，这家公司就是科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨。

福斯特曼利特尔公司的第一个转折点出现在1983年。那年公司在对达拉斯具有特许经营权的一家饮料公司Dr Pepper公司在竞标中成功胜出。福斯特曼的对手是由德雷克塞尔—伯纳姆的米尔肯撑腰的Castle & Cooke公司，福斯特曼利特尔公司的标的是现金，而Castle & Cooke的标的是垃圾债券，但是最后还是福斯特曼在这场漫长的艰难战役中胜出了。

虽然福斯特曼赢得了这场战役，但是不久他就失去了这个战场。他接下来陷入了米尔肯的垃圾债券的困境，这不仅使他遭受了痛苦的失败，而且也改变了华尔街

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的权力格局。1985年，国际上知名的化妆品界的巨头露华浓，也遭到了来自小投资商Ron Perelman的打击。而Perelman最主要的资产，是一家名叫Pantry Pride的杂货店，规模只相当于露华浓的一个分公司，但是他们的武器就是德雷克塞尔—伯纳姆的垃圾债券。为了预防公司的全面崩溃而失去工作，露华浓的管理层投入了福斯特曼利特尔公司的怀抱。在特拉华的法庭上，按照判例法Perelman胜出，根据那个判例法院判定福斯特曼的合并协议严重地违背了法律中的公平良俗。

露华浓是第一个运用垃圾债券恶意收购大型公司的企业，这为收购中垃圾债券的使用打开了一道门。但是很奇怪的是特德·福斯特曼觉得自己要为美国公司负责。

随着垃圾债券的兴起和在收购行业里的表现，一些以前对垃圾债券反应冷淡的华尔街经纪人也开始竞相瓜分这个新兴的市场。“想像一下初次进入舞厅的十个少女，”福斯特曼对聚在一起的证券交易委员会的人讲道，“比如他们是美林，希尔森雷曼以及其他的经纪人，这时走来一个妓女，比如说是米尔肯。这十个少女与一个女人出卖一个晚上的肉体换来100美元毫无关系，但是，这个妓女与众不同，她一晚上可以换来100万美元。不久以后，会发生什么情况呢？十一个妓女。”

福斯特曼从来没有这么沮丧，只有在周期性的垃圾债券市场破灭期间福斯特曼才能够和他们在公平的基础上竞争。这家公司成功地组织了和目标公司——一个加利福尼亚的承包公司的成功会晤，这个公司叫Lear Siegler，1986年11月当Ivan Boesky公司的内部交易丑闻被揭发后，垃圾债券市场开始萎缩。再加上德雷克塞尔—伯纳姆的反对，福斯特曼把Lear Siegler的董事会作为他讨伐的战场。

“在我告诉你我们是什么之前，”福斯特曼对公司的董事讲道，“先让我告诉你我们不是什么，我们不是，我们也将永远不是德雷克塞尔—伯纳姆—兰伯特的客户。”他继续讲道，“我们不会，我们也将永远不会发行疯狂的纸片把我们要买的公司置于危险境地。我们是真正的人赚真正的钱。”福斯特曼回忆道，当时，董事们报以热烈的掌声。

明显的，福斯特曼仅有一次和克拉维斯面对面地交易，而这次交易给福斯特曼留下了难以磨灭的心灵创伤。在1988年的春天，RJR纳贝斯克公司战役的前六个月，当时，卡夫想要出售它的金霸王电池（Duracell battery）部门，福斯特曼非常渴望能得到金霸王的管理权。由于他和金霸王的总裁罗伯特·基德尔关系很好，所以，管理人员请求卡夫的高级主管不要把永久电池生产部卖给垃圾债券的买主比如科尔伯格—克拉维斯，基德尔甚至在信中警告卖给垃圾债券的行动将会毁了公司。福斯特曼也在紧紧地画着十字。基德尔以同样的方式请求对永久觊觎已久的克拉维斯。克拉维斯不仅拒绝了请求，他还增加了投标的价格，彻底淹没了福斯特曼的出价，使福斯特曼又增添了新的仇恨。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1988年的整个夏天和秋天的愤恨有增无减，他感觉到克拉维斯破坏了杠杆收购最神圣的信条之一，秘密建仓，与敌意收购相比有过之而无不及。这种侵略性的战术逼迫福斯特曼不得不重新评价他自己的信条。可能我错了，他在静静地想：可能我在新的金融年代迷失了自己。他年轻的合伙人建议他重新考虑对垃圾债券的看法。他的女朋友督促他忘掉克拉维斯，不要忧郁，要享受财富。福斯特曼尝试着要放松一点，但是他发现他长期固有的观念越来越强。

就在RJR交易破产以前的几周时间里，福斯特曼找到了他公开发泄的出气筒，他接受了一个朋友的建议，为《华尔街日报》的社论版撰写抨击垃圾债券的文章。这篇文章出现在10月25日的星期二。

“今天的金融时代已经变得毫无约束，可接受的风险飞速上涨，与可能的收益相比已经远远不成比例，”福斯特曼写道，“每一周，都有数十亿美元承担着实际上已经没有能力偿付的债务。这些华尔街的投资银行家、律师、杠杆收购公司，以及垃圾债券交易商中的大多数的短期利益都是建立在对华尔街的雇员、社会、公司，以及投资者长期损害的基础上得到的。”

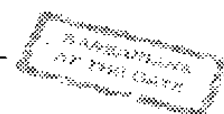
杠杆收购的专家认为福斯特曼文章的关键部分——在周期性工业生产条件下对投资的评论——是在面纱的掩盖下对克拉维斯的攻击。“观察一下这些完成的交易，”福斯特曼总结道，“就像一群喝醉了酒的司机在新年的前夕来到了大街上，你不能说谁撞到了谁，但有一点很清楚，这样很危险。”

星期一早上，福斯特曼望着窗外，他觉着出击的时机已经到了。和纳贝斯克公司做的这次生意是一场规模很大的交易，不是亨利·克拉维斯一个星期就能搞定的。这不仅仅是一场“交易”，这将是他这五年以来向世人证明垃圾债券和科尔伯格克拉维斯罗伯茨的关系的一个绝好机会。这也是白领的福斯特曼和蓝领的克拉维斯之间的一场较量。在这场较量中克拉维斯将会露出他的狐狸尾巴，将会暴露他欺骗的本质。

但是，首先他要迈进一只脚。他把报纸展开放在餐桌上。他看到了罗斯·约翰逊收购的一些建议，但他想看他喜欢看的内容。从字里行间，福斯特曼推测约翰逊集团被迫提前披露他的意图。如果这样的话，就意味着他们需要几天，甚至几周的时间提出一个正式的价格，还要在银行排队等待必要的融资。这样福斯特曼利特尔就可以获得一些时间。

希尔森公司的出现是令人鼓舞的，虽然他不认识这家公司的人，但他意识到汤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



姆·希尔的部队在杠杆收购方面没有杰出的人才，他们可能需要整船的钞票来完成交易。福斯特曼—利特尔90亿美元的购买力对于他们而言应该是无价之宝。

罗斯·约翰逊是又一个筹码，福斯特曼认识约翰逊和他的妻子劳里，对于他们两个他都很喜欢。他第一次见到约翰逊是在20世纪80年代初，当时，福斯特曼—利特尔考虑购买福斯特曼的部门标牌公司。他们当时的谈话给福斯特曼留下了深刻的印象：约翰逊虽然有点商人气息，但他反应敏锐。后来，福斯特曼引荐约翰逊峡谷俱乐部成为会员。

几年后，福斯特曼曾要求约翰逊在福斯特曼—利特尔的收购基金投资，约翰逊当时正急于寻求帮助，于是在电话中流露出热情洋溢的赞扬声："我的上帝，多么好的一次机会，我很愿意这样做。"福斯特曼挂断电话以后想到，RJR的总裁确实不错，虽然有一点夸张的语调。

当他仔细研究报道时，成功的计划已经在他头脑里形成。他想起了他最可信赖的投资银行家高盛公司的杰夫·布瓦西。布瓦西作为华尔街的高级交易商，希望由高盛蓝筹股客户协会组成一个收购RJR纳贝斯克公司的第三方。

"拥有一家烟草企业有什么问题？"布瓦西曾经问道。

"嗯，为什么？"福斯特曼反问道。

"有什么问题？"

福斯特曼即席回答道："我不想销售癌症。"

在布瓦西一再坚持下，福斯特曼只好说他要考虑一下。后来福斯特曼接触了他的一些合伙人，发现他们对于烟草业不感兴趣。福斯特曼的兄弟，尼克算了算收购的价值将达到5亿美元。他笑着说，"这真像是把100磅的鲜肉投入到养鲨鱼的池子里。"

但是历史上最大的收购前景不可否认具有吸引力。福斯特曼又打电话咨询了他的律师斯蒂芬·弗雷丁。"在你告诉我之前不要和任何人做任何事情。"这样，当他周五离开办公室的时候什么事也没有做。

早餐后，福斯特曼就来到了他在通用汽车大厦的办公室，当他经过Plaza酒店的时候正好距位于西九57大街的科尔伯格—克拉维斯总部有一箭之遥。

"叫吉姆·鲁滨逊来。"他告诉他的秘书。

"你瞧，吉姆，"福斯特曼说道，鲁滨逊后来回忆道，"我不知道要发生什么，但是，你知道我的声誉。"

"我知道，特德。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

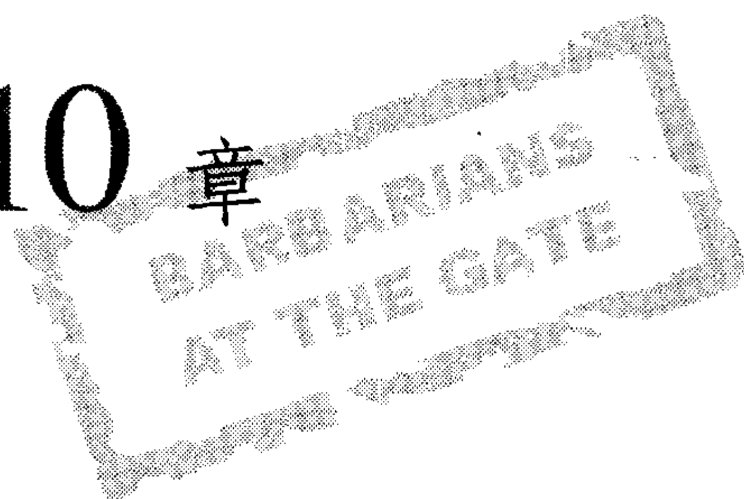
福斯特曼感到满意，这只是第一步，很快就要摊牌了，他可以感觉到，是他站起来的时候。

但是仍然有一些东西使他感到不是那么自豪，他不得不承认是他的存在。福斯特曼知道他想也要给亨利·克拉维斯留下深刻的印象。

狗娘养的，这不可能成为第二个KKR交易，福斯特曼安慰自己。我认识罗斯·约翰逊，我认识吉姆·鲁滨逊，亨利·克拉维斯决不会在这场交易中胜出的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第10章



星期一早上，希尔森公司一片混乱。在奥特朋的油画之间，在绿树以及充满浪漫色彩的东方地毯和神秘的19世纪地板的办公室里，管理小组呆呆地聚在一起，看着他们费尽了九牛二虎之力做成的无用的计划。科恩、希尔以及其他人都把愤怒指向了克拉维斯。每一个人都有一个理论认为为什么克拉维斯会抢先。

约翰逊阔步走了进来，坐在了希尔森董事会长桌的一边，有点目瞪口呆。他要求希尔森公司关于克拉维斯的伏击要做出解释，科恩是否有意愿和克拉维斯会面？究竟是谁资助了克拉维斯的这次行动？

“这肯定出了些问题，”约翰逊说道，引用了科恩第一次和克拉维斯会面时说的这句话，“有人肯定做了手脚，我的意思是在星期五的会议上肯定发生了一些事情。”

约翰逊的这种行为希尔森的人以前从来没有经历过。克拉维斯投标给他带来的震动已经明显地表现在他的脸色和声调，这也是史蒂文·戈德斯通第一次当场见到约翰逊被击败的样子。希尔认为约翰逊被“一块砖头击中了头部”。

“我认为一切都很好，”约翰逊重复说道，“我想你们会和那个该死的家伙见面。鬼知道会发生什么。”

科恩，经过与希尔和杰克·努斯鲍姆商量以后，认为他已经知道了答案：一定是布鲁斯·沃瑟斯坦以及其他的华尔街顾问干的好事。他们散布希尔森锁定银行的谣言，促使克拉维斯提前公布不成熟的投标。

科恩解释道，克拉维斯的每一位顾问——德雷克塞尔，摩根斯坦利，还有沃瑟斯坦—佩雷拉——都有各自的理由希望希尔森的交易垮台。用垃圾债券收购RJR纳贝斯克公司无疑是世界上最大的一笔交易，而希尔森是最大的竞争对手。

无疑，摩根斯坦利同样认为希尔森的投标严重影响了它自己在杠杆收购市场中的地位。科恩认为，史蒂夫·沃特斯一定对于他被迫离开希尔森公司一直怀恨在心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而希尔作为一个重要交易商的出现，也使沃瑟斯坦感到了威胁。“现实就是这样，”科恩继续说道，“所有这些人都建议克拉维斯‘行动’，因为这是他们的利益所在。”

约翰逊不关心希尔森和其他华尔街竞争对手的恩恩怨怨，当科恩和希尔开始商量反击对策时，他由于过于震惊而听不下去。“好吧，”约翰逊说道，“我猜想已经结束，一切都会结束，我的意思是没有人能竞争这样的出价。”

史蒂文·戈德斯通认为是到了该向他的客户解释一些事情的时候了。约翰逊的利益没有必要一定要同希尔森的保持一致。如果约翰逊出对了牌的话，他完全可以脱离这种困境，他有很多种选择方式，包括参与克拉维斯的联合收购。这个事实戈德斯通相信科恩也意识到了，于是他侧身走到约翰逊的身边，轻声说道：

“罗斯，让我们回到戴维斯—波尔克（Davis Polk）再说吧，”戈德斯通说道，“那儿还有一些事情我们需要讨论一下。”

对于约翰逊而言，整个事情像是一场恶梦。以至于使他不能回到现实世界，他似乎走到了一个现实凝固的世界，在这里，老的数字规则以及老的金融理念已经完全不再适用。货币是纸，纸是货币。一切都在变来变去，令人把握不定。

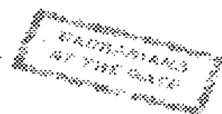
在戴维斯—波尔克，约翰·马丁，哈罗德·亨德森都在38层的会议室里。戈德斯通到自己的办公室里取了一点东西。他透过办公室的窗户看着北面有装饰艺术（20世纪初到20世纪60年代末流行的一种装饰）的克莱斯勒大楼，“外表已经不好看了，”他慢慢地说着，“一切都在变，不管我们和克拉维斯达成协议，或者和……”谁？他不知道，克拉维斯已经打他们一个措手不及，与他相斗意味着我们要抛弃以前所有的财务计划，一切从头开始，他不知道约翰逊是否愿意。

当戈德斯通回到会议室，约翰逊已经走了进来。他们一个个愁云密布，暴富的希望一扫而空。“就这点而言，已经结束了，”约翰逊正在说道，“我的意思是，如果他们对的话，真是有点不可思议。如果他们有钱的话，已经结束了。”他总是不停地在想，科恩究竟是怎么打发克拉维斯的。

戈德斯通试图转变约翰逊的焦点，忘掉过去，面向未来。克拉维斯的突然伏击增大了风险：如果他们准备迎接挑战，他们能做的就是把股价提高到90美元以上，经营90美元一股收购后的公司，戈德斯通说道，将与75美元一股收购的公司在管理上有本质的不同，债务的增加要求大规模地削减开支，飞机，亚特兰大的公司总部，甚至还有新型香烟都要重新进行评价，而这是约翰逊最为反感的。

“罗斯，”戈德斯通说道，“你不得不决定一旦超过90美元，你是否还愿意经营这家公司。如果你愿意的话，那么就由希尔森决定下一步，希尔森正在准备。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



首先，约翰逊说道，他想更多地了解一下亨利·克拉维斯的出价，他想出的价格究竟是多少？他们是否有能力超过他？克拉维斯是如何得到90美元的价值，而希尔森却仅有75美元？约翰逊说，他在了解更多的克拉维斯之前不想做任何决定，然后科恩一定会找他谈，只有到那个时候，他们才能决定下一步的行动。

戈德斯通从会议室里出来，发现汤姆·希尔在走廊溜达。很显然，希尔是确保约翰逊不会采取过激的行为。

亨利·克拉维斯也进行着同样的谈话。

星期一下午在克拉维斯阵营正在评价早上的公布造成的后果。

迪克·贝蒂是克拉维斯最有效的情报来源。多年来，这个说话有点轻声细语的律师在华尔街已经建成了一个忠实的朋友圈子。在他给希尔森工作的日子里他的合同契约是科恩圈子里最好之中的一个。

最好的要算希尔森风险套利部主管鲍勃·米勒德。这两个人也是老朋友，而他们对于克拉维斯而言以后证明将是一个无价之宝。米勒德当然也是科恩最亲密的朋友之一，他的作用是作为一个非官方的渠道，传递科恩的思想和威胁而不影响他们面谈的气氛。而贝蒂在说服克拉维斯的同时，也能获得希尔森集团的战略。为了安全的因素，贝蒂从来没有告诉克拉维斯他认识米勒德。

这一天两个人在交谈，交谈的口吻好像是协调双方的朋友。“彼得说他是个赢者，因为他已经得到了罗斯·约翰逊。”米勒德说道。

“你知道那不是真的，”贝蒂反击道，“鲍勃，你要向彼得解释一下，决定输赢的不是这些因素，难道你没有看见亨利没有约翰逊也已经做好了准备了。”

米勒德不得不同意。于是他在星期四告诉了彼得同样的事情。但是，目前科恩不想听这些。贝蒂和米勒德都意识到解决这个问题的明显方法是克拉维斯和科恩联合起来。一场投标大战将会使赢者的成本增加数十亿美元。鲍勃·米勒德建议贝蒂给科恩打个电话。

克拉维斯的投标终于使科恩的恶梦成为现实，但是不像约翰逊，科恩从来不考虑投降的问题，这不是他的性格。

随着克拉维斯投标的消息逐渐披露，科恩和希尔意识到克拉维斯并不像他们起初想像的那样可怕。一方面，投标并没有完全失败，克拉维斯仅仅募集每股79美元的资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

金，剩下的来源于克拉维斯的债券估价为11美元每股。科恩和希尔据此认为，瞧瞧，克拉维斯仅高出他们每股4美元。科恩估算到，希尔森还可以继续追加资金。

虽然有点困惑，但另一个事实也非常清楚，那就是希尔森不可能单独作战。一个超过90美元的出价需要的股票投资——预付定金——也要在25亿美元左右。科恩知道这么大的一笔投资让希尔森单独承担是不现实的。

那天下午，科恩接到了他的一个最好的朋友托马斯·斯特劳斯的电话。斯特劳斯是所罗门兄弟公司的总裁，其位置仅次于约翰·古特弗罗因德。他们经常一起度假，互相走访。斯特劳斯想知道希尔森在交易中是否能考虑一下所罗门的位置。同样的电话每天几乎都是铺天盖地地涌向科恩的办公室，但是斯特劳斯是其中很少接受的一个。他同意第二天一起吃午饭。

希尔对科恩说，可以合作的伙伴其实很少。但是克拉维斯已经找到了一些这样的伙伴，例如美林、德雷克塞尔、摩根。“我们只有一个选择，那就是Sally或者波士顿，”希尔说，“Sally有更多的资金，但在LBO市场上没有一点名气，事实上，他们在LBO市场上简直是个灾难，在公司兼并的现实操作中他们也没有深刻的见解。”第一波士顿公司在垃圾债券的运行方面和公司兼并方面经验比较多，希尔说道，即使是近来沃瑟斯坦和佩雷拉离开后，第一波士顿公司还是有这方面的经验积累的。希尔倾向于第一波士顿公司，但是他也知道这是在浪费时间。在华尔街上友谊占据着重要的地位，科恩也不想拒绝和他的好朋友汤姆·斯特劳斯合作。

迪克·贝蒂大约在那天下午四点钟联系到了彼得·科恩。

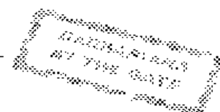
贝蒂感到处于尴尬的位置。他的公司——Simpson Thacher & Bartlett——为雷曼服务了40年，他们和杰克·努斯鲍姆一样，是希尔森的两个重要的法律事务所。虽然努斯鲍姆是科恩最亲密的朋友，但他还是想听听贝蒂的建议。当他听说贝蒂正在与克拉维斯一起准备RJR的争夺时，感到气愤。

贝蒂在围绕着收购问题小心翼翼地说着，最后他正式地警告希尔森的这个领导，他是代表克拉维斯，并不寻求科恩的支持，“彼得，我和你联系是因为我希望试着保持一个公开的联系渠道，如果我们能做到这样的话，”贝蒂继续说道，“高价收购并不意味着我们不能合作。”

“如果克拉维斯想谈的话，他为什么发起高价收购呢？他不需要那样做，为什么他不联系一下？我正要和他联系，这不奇怪吗。”

贝蒂努力使科恩平静下来，“作为战略上的理由，那样做可能是最好的。我们应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



该继续对话，没有理由关闭这个对话窗口，你应该给亨利打个电话。”

在科恩同意之前他又征求了约翰逊的意见。

“彼得，”约翰逊说道，“事情很严重，亨利是一个严肃的家伙，你们可以聚一下，看他究竟有多么严肃。”

科恩和克拉维斯之间的会见定在星期二的早上。

吉姆·鲁滨逊在星期一下午第一时间看了管理小组的文件之后越来越担心，比他以前想像的还要糟糕：否决，搭便车，都使他难以置信。但是，使这位美国运通公司的主席更为担忧的是华尔街认为这是所谓的“化妆品”交易：从公众的观点——鲁滨逊认为文件无疑最终将会公开——协议看起来是一个纸老虎。对鲁滨逊而言，七个人共同分享20亿美元将是一场灾难。

必须要改变这种情况，这份协议过于奢侈，很多钱已经答应给了约翰逊，而现在为了打败克拉维斯又要追加这么多的钞票。作为约翰逊在华尔街最知心的朋友，他觉着把这消息告诉约翰逊是再自然不过的事情。

周一晚上，鲁滨逊坐在约翰逊的办公室里。“我们用一种更合适的方法进行重新评价，你认为怎么样呢？”

“什么意思？”约翰逊似乎在压抑着怒气，他想起了史蒂文·戈德斯通的话：谨慎。

“这些家伙一直在挤你。”

约翰逊信任他的朋友，至少在这一点。

“我希望你在这儿不要充当彼得·科恩的吹鼓手，”约翰逊说道，“他们不是在挤我，而是要拿回他们的一切。”

“不，罗斯，我是作为一个朋友在跟你讲。”

“不一样，完全不一样，”约翰逊说道，“你想做什么？”

“有多少人参与分享管理协议？”鲁滨逊问道。

“可能是8个，也可能是20个，”约翰逊说道，“我没有太多地考虑这个问题。”

“我认为你最好界定一下。”鲁滨逊建议道。

“我不会界定这些该死的东西，”约翰逊说道，“我希望很多员工来分享，越多越好。”

鲁滨逊觉得这个想法如果付诸实践，效果肯定会不错。而最好的办法可能就是让戴维斯—波尔克和Champ Mitchell的律师事务所参与雇员的股票所有权计划。约翰逊同意了这个建议。

员工是否会分享约翰逊的财富另当别论，关键的是所谓“化妆品”交易。吉姆·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鲁滨逊不能抛掉管理协议，但是他确信一旦泄露给董事和猜疑的公众，就更好了。

他期待着。

“为了RJR，KKR与希尔森的战争”。星期二早上，克拉维斯看着《华尔街日报》的头版头条。

他感到有点恶心。两家重要的报纸《华尔街日报》和《纽约时报》都详尽地报道了星期五他和科恩会面的情况。两家报纸都认为他是杠杆收购的大亨，在尽力打压正在发展的竞争者，维护他的特权地位。无论事实是什么，很明显希尔森正在利用没提供给他的软肋。

当他看到科恩在《华尔街日报》的评论时不由得笑了起来。科恩试图装出一副受伤无辜的样子，抱怨克拉维斯在提出富有希望的会谈之后如何强权压迫他。“我们是好朋友，一起滑冰，一起游玩，”科恩说道，“我认为现在他变了。”

克拉维斯简直不敢相信，他从来没有认为科恩是他的好朋友，为什么呢？他对朋友讲道，他们在一起滑冰只有一次——希尔森的滑冰邀请赛，他们在各自游玩的时候碰到过一次。

这个懦弱的家伙。

星期二早上，科恩和克拉维斯在一起吃的那顿早餐，可以用气氛凝重来形容。

Plaza酒店。科恩来得早，他先巡视了一下环境，然后在一个角落里找了一张孤零零的桌子以便于他们交谈。几分钟后，克拉维斯走了进来，坐在科恩的对面要了一杯咖啡，开始了交谈。

“亨利，我说过我要打电话给你，而且我也会打电话给你，”科恩说道，“我相信，我是一个守信用的人，而现在你已经抬高了价格。”

如果说科恩是个好斗成性的人，那么，同时他也是个实用主义者。与克拉维斯打成平局对希尔森而言也是一种所得，于是，他定出了一个妥协的基调：“我们开诚布公地说，亨利，我们没有意思单独吃掉这笔交易，它简直太大了。我们一直在寻找明智的交易，这也是每个人的目标，为什么我们不一起做呢？”

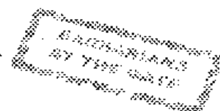
“如何做呢？”

“平分，50—50。”

“不行，”克拉维斯说道，“科尔伯格—克拉维斯从来没有做过50—50的生意。”

“我认为再也没有比50—50更合适的了。”科恩说道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



克拉维斯想起了杰夫·贝克一个月前说起的事情，他们要控制董事会。于是，他提起了管理协议。

“和你以前做的一样，一个正常的交易。”科恩说道，“没什么特别的。”

“什么意思？”克拉维斯问道，“是5%、10%、15%，还是30%？”

“是的，范围是……”

当他们谈论的时候，克拉维斯一直在评估着科恩。克拉维斯知道科恩在他的职业生涯中的收购不会超过两次。正如埃里克·格利切尔说过的那样，彼得·科恩是一个幼稚的投资银行家。

是啊，一个幼稚的银行家。克拉维斯想道。

当科恩和克拉维斯喝完咖啡，约翰逊决定要亲自处理一些事情。他要知道克拉维斯是否要动真格的，如果这样的话，对他的管理小组意味着什么。约翰逊马上想到他可以跑去告诉科恩说他要和克拉维斯合作，科恩和克拉维斯都承认他们之间有些过节，但是如果现在他和克拉维斯结成伙伴关系的话，或许可以调节他们之间的关系。现在最关键的是知道克拉维斯的态度。

扫视了一下电话簿，约翰逊突然看到了史蒂文·沃特斯的名字，可能是前希尔森的投资银行家，现在为克拉维斯工作。这可是一个不错的渠道，于是他拨通了沃特斯的电话。此时沃特斯正在摩根斯坦利的办公室。他听到约翰逊的笑声感到很惊奇。

“我想，你一定在吧。”约翰逊说完笑了起来。

“罗斯，”沃特斯善意的笑道，“你知道我总是谈到你。”

约翰逊提到他有兴趣和克拉维斯谈一下。

“你应该这样的，”沃特斯说道，“克拉维斯不是一个坏小子，你们谈一下显然很有意义。”

接着约翰逊又给在美国运通公司的吉姆·鲁滨逊打了电话，说了一下情况，问他的看法。“听着，吉姆，我认为我将会和亨利见上一面，听听他怎么说，你认为呢？”

“我认为和人谈得越多越好，也许你是对的，可能你错了，谈一谈你能了解别人和自己。”鲁滨逊说道。

当鲁滨逊同意之后，约翰逊又给沃特斯打了电话：和克拉维斯的会谈定在下午四点钟。

和科恩吃完早饭之后，克拉维斯和贝蒂、罗伯茨一起在42层的办公室里俯视着

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中心公园。他们认为，彼得·科恩确实已经成为得到RJR纳贝斯克公司的障碍。希尔森留在这个交易里没有任何道理：罗斯·约翰逊有管理专家，科尔伯格—克拉维斯有收购专家，科恩只有一个作用就是收费。

得找一个办法摆脱希尔森，最明显的方法是在交易中给它最小的份额。肯定不是50—50，而可能是10%，克拉维斯建议道。

贝蒂不敢肯定，10%的份额几乎微不足道，毕竟，希尔森已经付出了很多，如果是这样的话，那简直是对它的侮辱。

科恩邀请和汤姆·斯特劳斯和所罗门兄弟公司的约翰·古特弗罗因德参加了希尔森的董事会议，此时，约翰逊正在西九大街会见一群身着灰色西装的银行家，他们为RJR纳贝斯克公司的收购提供资金。约翰逊对他们感到实在厌烦，他们总是为一些小事如降低成本而喋喋不休。

约翰逊心里有更重要的事情——和克拉维斯会谈。离四点还有几分钟的时间他就匆匆地进了电梯。在进入电梯的一瞬间却忘记了克拉维斯在哪一层楼。于是他又打了电话。他费劲地来到了44层，出来以后却又发现自己搞错了，于是他又来到了42层，找了几分钟才发现公司在后面的一个角落里。

他被引进了克拉维斯的办公室，见到了乔治·罗伯茨，这是他们第一次见面，气氛非常友善热烈：约翰逊没有自私的要求，而克拉维斯非常想得到约翰逊的管理专家。不久，约翰逊就大致讲了一下杠杆收购后公司的管理。交谈是一般性的，这三个人都需要对方。当克拉维斯和罗伯茨谈到了他们的管理原则时，约翰逊印象非常深刻，看起来他们的财务结构和融资能力要远远高于希尔森的那群人，约翰逊也说了一下公司的情况。这两个表兄弟，渴望得到他们猎物的更多信息，静静地听着。

“现在，亨利，”约翰逊说道，“如果你得到公司，你不会在意飞机、高尔夫这些不起眼的东西吧？”

“这对我们并不重要。”克拉维斯说道。

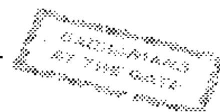
“我们也不想让你过一种斯巴达式的生活，重要的是，在任何交易中我们要决定首席执行官做的事，这将由彼得·马高恩检查。”

马高恩是负责科尔伯格—克拉维斯控制的Safeway连锁店的主管，也是约翰逊的朋友。

“好吧，”约翰逊答道，“我同意，这个交易也不同寻常，但我想在这家公司中发挥重要的控制作用。”

“不，”罗伯茨摇摇头说道，“我们将跟你合作，但我们不想失去控制权。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“为什么会这样？”约翰逊想。

“因为这里有我们的钱，我们的投资者，这就是为什么我们要控制公司。”从约翰逊的眼神里，罗伯茨看得出他不喜欢听这样的话。

“好，有意思，”约翰逊说道，“老实说，我已经得到了很多自由。”

杠杆收购的关键是降低成本，也提了出来。令罗伯茨吃惊的是约翰逊不在乎削减预算，“任何一个穴居人都会削减开支的，”约翰逊说道，“谁能给我找一个会花钱的家伙。”

他继续说道，“我也曾经像斯巴达人似地经营公司，现在我们已经有了一个一流的管理队伍，我们不奢侈，但是我们也不想为购买一辆豪华轿车或者其他什么东西而要请示那些令人讨厌的家伙，这是一些鸡毛蒜皮之类的事情。我们真正要担心的是烟草或者说是资产的价格，我想要处理一些重要的事情。”

最重要的事情比如说是总理牌香烟。约翰逊开始谈到这种无烟香烟，它的优点和缺点，市场营销的现状。它的秘密，约翰逊说道，它只对烟草加温而不是燃烧。突然，他把燃烧的烟蒂扔到了克拉维斯典雅的东方地毯上。

乔治·罗伯茨有点惊慌地看着约翰逊脚下的烟蒂。

约翰逊笑着捡起了烟头，说道，“瞧瞧，它没有烧焦任何东西。”

谈话进行了一个小时，这时，约翰逊的电话响了，他转身接了电话，几分钟后回来抱歉地说道：“是吉姆、彼得还有福斯特曼。”约翰逊笑着说道，他想让他们知道他有很多选择，不在乎伤害他们的感觉。

“特迪·福斯特曼，”克拉维斯笑着作为回应，“我认识他。”

当他离开的时候，约翰逊希望和希尔森能有机会进行进一步的交流，“我希望你能把事情搞定，”他说，“就是公平，公平的做这笔交易，双方实力相当，只有搞定这件事情，我们才掌握主动权。”

当约翰逊离开的时候，已经六点过了几分。克拉维斯和罗伯茨一致同意该行动了。

吉姆·鲁滨逊诅咒着他的电话。

下午的交通特别拥挤，他把车停在了路边，这时他接到了亨利·克拉维斯的电话。

“我想给你一个出价，”克拉维斯说道，“科尔伯格—克拉维斯得到RJR纳贝斯克公司，作为补偿，希尔森将会一次得到1.25亿美元，还有公司10%的风险投资期权。在午夜之前我想得到你的回答。”

吉姆·鲁滨逊不是那种看到钱包就兴奋的人，“亨利，听起来有点少，”鲁滨逊说道，“但无论如何，我会给你回话的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几分钟后，科恩在希尔森公司的董事会上，也得到了同样的出价。科恩没有说多少，但从语调上，克拉维斯听得出来，他没有热情的接受。

罗斯·约翰逊在哪儿？

特德·福斯特曼已经等了将近两个小时，他还没有出现。

经过一整天的考虑，福斯特曼开始准备反击克拉维斯和他的垃圾债券。福斯特曼—利特尔利用一切RJR纳贝斯克公司公开的资料，经过高盛的分析，认为即使价格在90美元，RJR纳贝斯克公司仍然是一个不错的交易。

福斯特曼—利特尔的战略很清楚，至少第一步是这样。克拉维斯匆忙的出价引起了其他公司的跟进和营救活动。克拉维斯向媒体披露所谓的“特权”，他们正好可以利用这一点。杰夫·布瓦西全身心地支持福斯特曼的方案。

现在他们需要的是：罗斯·约翰逊。

在汤姆·希尔的陪同下，约翰逊终于在六点半左右来到了福斯特曼利特尔公司。他们握手问好以后，福斯特曼注意到第三方也在现场。

“没有什么，”约翰逊说道，“他只是陪我而已，他与这事无关。”

保镖。福斯特曼想道，保镖可不是福斯特曼利特尔的作风，这可不是一个好兆头。

福斯特曼领着约翰逊和希尔来到了会议室。会议室给人的感觉有点不正式：黑皮沙发、木制的桌子，还有放在角落的电视机。

约翰逊笑着坐在桌子边，说道，“我刚从一个竞争者那里过来。”

特德·福斯特曼有点气愤：“什么？”

“我刚和克拉维斯谈过。”

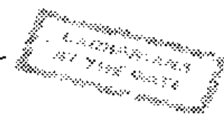
福斯特曼压抑不住愤怒：“你有什么打算？”

希尔插话道：“我们不得不这样做，特德，”希尔向福斯特曼保证道，“那没有什么意义，真的，没什么。”

提到克拉维斯的名字，激起了福斯特曼的演讲兴趣，在接近半个小时的时间里，他抨击了克拉维斯和他的垃圾债券，还提到了他在《华尔街日报》发表的文章，并且声称福斯特曼—利特尔要救华尔街。约翰逊认为他对福斯特曼很了解。亨利·克拉维斯是个魔鬼，福斯特曼是个天使。福斯特曼的客户都非常出色。他对钱不感兴趣，这个家伙是个大慈善家……

当福斯特曼讲完，他的弟弟尼克和一个叫史蒂夫·克林斯基的合伙人开始问了一些公司的情况。在约翰逊漫无目的的回答下，福斯特曼感到了压力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



汤姆·希尔离开房间接了一个电话，科恩在电话中告诉他克拉维斯的出价——1.25亿美元。“这个听起来好像不是合伙人。”希尔说道。

“我也这样认为。”科恩同意。

然而，希尔感觉到有一点吸引力。这个数目相当于1987年他们全年的业务收入的一半，希尔森第四季度的收入不甚理想，而且，希尔也知道科恩在承受着巨大的压力。这笔收入很有诱惑力。

“自不必说，”希尔说道，“如果我们接受了可能会断送我们的事业，进入是要付出代价的。很显然，我们没办法接受。”

“又是他。”希尔回到会议室里就开始说道，“我们接到了一个最侮辱的出价。”

福斯特曼搞糊涂了，很显然，希尔指的就是克拉维斯，但福斯特曼不知道背后发生了什么，“不要浪费我的时间，空谈赚不到钱。”福斯特曼说道。

“我们不得不谈这件事，”希尔对约翰逊说道，“这个出价对我们的侮辱就像对你的侮辱一样，使人不可接受。”

约翰逊和希尔不久就离开了，约翰逊和克拉维斯谈了什么？为什么他还要和福斯特曼利特尔谈？同时，希尔邀请福斯特曼晚上到西九再谈一下。

福斯特曼把约翰逊的奇怪行为归结为激动。他看到这样的事情已经有很多次，“他承受着巨大的压力，”福斯特曼解释道，“他的处境很困难，你知道，在这个世界上，我很同情这些首席执行官。”

克拉维斯出价后的一个小时。迪克·贝蒂正在给在希尔森公司的鲍勃·米勒德打电话。

“这个出价你听说了吗？”贝蒂问道。

米勒德传来了贝蒂早已想到的结果，科恩暴怒了，他从来没有见过科恩这个样子。

“他把这称为贿赂。”米勒德说道。

“我知道。”贝蒂叹了一口气。

约翰逊回到他48层的办公室发现科恩一脸怒气，诅咒着克拉维斯，不久希尔也加入进去骂了起来，这时约翰逊发现希尔满脸通红，想到他可能有心脏病。吉姆·鲁滨逊也在现场。鲁滨逊和科恩由于不能左右局势，尽管非常担心约翰逊和克拉维

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯的会谈，仍然还是说道:

“罗斯，如果你想跟着克拉维斯，完全随你。”鲁滨逊说道。

“我们不会阻止你。”科恩附和道。

“大家平静一下，”约翰逊说道，“我首先要和我的人商量一下，然后再决定下一步怎么做。”

到了晚上，48层办公室挤满了人。这些人来自希尔森、戴维斯—波尔克、杰克·努斯鲍姆的律师事务所，以及RJR纳贝斯克公司的人。他们一直都在忙着重新评估并要超过克拉维斯的出价。

“形势就是这样，”约翰逊在解释克拉维斯的出价，“我不想单方面决定这件事情，我们要进行表决，而且我也会服从表决。我要你们每个人告诉我你们的真实感觉，并以此做出选择，我们将跟着亨利，还是跟吉姆走。”

约翰逊看着房间里的每一个人，这些人都是他亲自选出来的，而他要带着这批人去完成伟大的历险。你们大家都应该知道给亨利·克拉维斯打工将会是什么样子的，约翰逊说道。所有的人都在点头。约翰逊又提醒大家说，你们知道，希尔森胜出的机会也不多。

“你们要意识到，”他继续说道，“如果我们选择希尔森，我们有可能都要离开这儿，希尔森击败克拉维斯的机会很渺茫，没有人敢保证希尔森能够筹措到足够的资金对付克拉维斯。一旦希尔森失败了，我们都将失业。”

埃德·霍里希根听着约翰逊的演讲，感到他是在认真地鼓励大家重新考虑他们的联盟。他们两个曾经私下里谈过，当霍里希根问他和克拉维斯的会谈情况时，约翰逊模棱两可地说道:“伙计，他们是群干得不错的家伙。”

“他们是吗？”霍里希根怀疑地问道。

霍里希根仔细地询问约翰逊发生在六楼的一切。一方面，这个脾气暴躁的烟草老总怀疑约翰逊作为自由代理人，什么样的交易会对他有利。另一方面，他也很困惑，怎样实现对克拉维斯的恐惧到勉强投入他的怀抱的心态转换？或许约翰逊能改变这个局面，而霍里希根肯定不行。

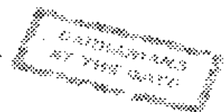
“我不知道你说的什么，”霍里希根说，“但是我不喜欢。”

“我不懂你，”约翰逊回答道，“我在做世界上最大的一笔交易，而你却一点都不感兴趣。”

霍里希根尽力想让事情变得简单些。一方面，他说，我们要考虑董事会的反应。如果不和克拉维斯做一笔生意，公司的出售价格就会下跌，在这种情况下，公司的管理层如何为股东的利益服务。“董事会会把它当成笑柄的。”霍里希根说道。

约翰逊不同意这个观点。克拉维斯制定的90美元的最低价，已经考虑了股东的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



利益了。现在，最重要的是我们要确保这场竞标赛在我们的掌控之中。

霍里希根不想和克拉维斯合作："他们是敌人，我看不出如何同他合作。"

此时，当人们聚集在办公室里，霍里希根又开始攻击克拉维斯和他的策略。和希尔森在一起是一个正确的选择，我们不在乎输赢。霍里希根说道："赢也是希尔森，输也是希尔森，总之，我们不变了。"

其他的人——哈罗德·亨德森、埃德·鲁滨逊，还有塞奇——都同意霍里希根。约翰·马丁说，"我们选择了我们的合作伙伴，我们就会一直合作下去。"

危机过去了，当这群人聚集在一起，约翰逊把科恩叫了过来。"我知道你对我们有一点猜疑，"约翰逊说道，"你给我们一个慷慨的出价，我很感激你，我们向你重申我们的观点，我们和你在一起。"

科恩显得很激动："我感谢你们的信任，我想说的是我们将坚持到最后。"

在喧闹的高潮，福斯特曼来到了48层办公室。这里挤满了人，其中有很多人看起来像是律师。他有一种不祥的预感。

福斯特曼和他的弟弟尼克、律师史蒂夫·弗雷丁，以及高盛公司的布瓦西。布瓦西习惯于跟银行家打交道，看到这么多的管理人员有点困惑，他在想，这里谁负责。

福斯特曼公司的这几人被领着带进了一间会议室，房间里没有窗户，只有一张简简单单的樱桃木的桌子，桌子边挤满了十几个律师和投资银行家。约翰逊和科恩都在那里。突然希尔森公司的这群人对福斯特曼开始发问，而这些问题的主题只有一个，那就是：怎么样打败亨利·克拉维斯？福斯特曼没有回答。现在讨论这个问题没有任何意义，他解释道，到有一天他们觉得和我们站在同一水平线上的时候再来讨论这个问题。

福斯特曼一进来就开始抨击克拉维斯。这里没有垃圾债券，没有搭桥贷款。福斯特曼正在热情洋溢地演讲，突然他注意到约翰逊走了出去。他还在一直抱怨，接着科恩也走了出去。"我们不能再犹豫了，"福斯特曼总结道，"我们在很多问题上都没有机会说'是'，但是我们这次有这个机会。"

最后，当他环顾四周，发现会议室里已经空了，只剩下他们三个人。一个希尔森公司的银行家向他提供了一些运用垃圾债券达到福斯特曼利特尔公司目的的方法。

听到这些，福斯特曼恼了。难道这家伙没有听到他刚才的话吗？难道他也没有看那天早上刊登在《华尔街日报》上的文章？他难道不知道自己正在和谁说话吗？"等等，等等，等等，"福斯特曼有点恼怒，"你这家伙不懂，我不会那样做的。"

过了一会儿，他问道，"这些人都上哪儿去了？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没人知道他们上哪儿了。留在房间里的希尔森的银行家也走了，福斯特曼也不知道接着他要做什么。他在等着，大约等了一个多小时也没有见约翰逊、科恩、吉姆·鲁滨逊、希尔他们。“奇怪。”布瓦西说道。

“这群混蛋，他们看到过那天早上《华尔街日报》上我写的那篇文章吗？”福斯特曼又骂了起来。他们又等了大约一个小时，约翰逊他们还没有回来。

“奇怪。”布瓦西说道。

整个晚上，科恩都在找克拉维斯。他和约翰逊都同意，给克拉维斯传递他们不满意的消息是很重要的，也许克拉维斯还会改变主意。科恩给克拉维斯的公寓留了一个口信，他又给迪克·贝蒂打电话询问克拉维斯在哪儿。作为律师，贝蒂很清楚，他怎么能告诉他呢。

当他们在谈话的时候，克拉维斯正在和一群银行家们共进晚餐。他和费利克斯·罗哈廷在聊天，费利克斯原先是拉扎德的银行家，现在和休格尔一起都在特别委员会工作，还有所罗门的约翰·古特弗罗因德。当然餐桌上谈论的话题都是RJR纳贝斯克交易的一些流言蜚语，但是古特弗罗因德也没有透露所罗门要加入挤垮克拉维斯的战役中这个信息。他们更多在聊报纸上新曝光的一些关于克拉维斯的事情。

“我认为，”古特弗罗因德说道，“这是第一次我看到一个金融人士同时出现在《华尔街日报》和《纽约时报》的头版上。”

亨利·克拉维斯笑了笑，他不太喜欢古特弗罗因德。

饭后再回公寓的路上，克拉维斯看到西九大街的48层办公楼依然灯火通明。难道他们还在那儿。克拉维斯想。

在12:15，电话响了，是约翰逊打来的。

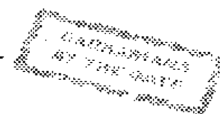
约翰逊通常的快乐语气没有了：“亨利，我很失望，我们认为这不公平。”

“我们还有对话的机会，”约翰逊说道，“但不是在这个条款的基础上。如果你还有什么更好的建议，我们仍然欢迎你提出来。”

克拉维斯丝毫不惊奇，“好吧。”克拉维斯说道。

约翰逊放下电话看了一眼戈德斯通。这两个人坐在前厅接待室里，科恩则在门

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



外徘徊。

“罗斯，”戈德斯通说道，“如果你想给亨利传达一个信息你不想改变立场的话，我认为你没有说清楚。你应该再给他打一次电话，明白无误地告诉他。”

“也许我没有表达清楚，好吧，我再给他打一次电话。”

五分钟后，约翰逊又给克拉维斯通话。

“亨利，也许我没有说清楚，我的意思是我现在跟希尔森一起，我不想使你认为我们不是合伙人，你也不要期望我会抛弃我的合伙人。”

克拉维斯不知道为什么约翰逊会打两次电话，一定有人在约翰逊的背后，他想知道究竟是谁在控制着管理集团。

“我不会这样做的，”克拉维斯说道，“把你们分开不是我们要做的事情。”

或多或少，这是个谎言，但克拉维斯没有时间了。克拉维斯有点担心他从来没有做过这样的事：在没有管理集团的时候收购公司。他不得不承认，很显然，他需要约翰逊。克拉维斯和罗伯茨商议准备第二个方案。

克拉维斯拨通了约翰逊在西九大街的电话。过了一会儿，传来了科恩的声音。

“彼得，我想我们最好谈一下，”克拉维斯说道，“你知道，我们并不想拆开你们，我只是想我们应该谈一下。”

“好！”科恩说道，“现在就谈。”

“为什么不在明天早上呢？”

“如果你想谈，就现在。”科恩说道，他没有提到福斯特曼也在这儿。

“彼得，现在已经是深夜12:30。”

“不，如果你有什么要说的，就现在，明天可能已经晚了。”

几分钟后，克拉维斯给迪克·贝蒂打电话。

“他们要见面。”

“明天？”贝蒂正要上床。

“现在。”

“现在？”

贝蒂套上一件夹克，走出了第五大街的公寓，打了一辆计程车。一路上他先去接住在Carlyle酒店的罗伯茨，然后到公园大街的公寓接克拉维斯。计程车在空荡荡的大街上跑得飞快。当三人到了西九的时候，他们惊奇地发现已经有一长溜的小轿车停在外面了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克拉维斯摇了摇头，“天哪，”他说，“全世界的人都在楼上。”

乔治·斯坦伯格是希尔森公司的副主席，一点过几分的时候看到克拉维斯从电梯里走了出来。作为一个出色的摄影师，斯坦伯格肯定不能错过这个具有历史性的一刻，他拿出照相机，准备按动快门时，他停了下来。虽然他不信迷信，但是斯坦伯格也不想煞风景。

当克拉维斯、罗伯茨、贝蒂从电梯里走出来的时候，希尔森公司的吉姆·斯特恩朝他们挥了挥手。斯特恩整个晚上都在会议室里和所罗门公司的那批银行家说一些最新的情况，而这离福斯特曼坐的地方只有个把英尺远。那两扇关着的门说明里面还没有发生冲突。回到所罗门那群人中，斯特恩想谁也不知道今天晚上在这个竞技场上将会发生什么。

在约翰逊的办公室里，希尔森公司的人在等着克拉维斯的到来，他们个个情绪激动。

科恩还有其他一些人，如吉姆·鲁滨逊和汤姆·希尔着急的在房间里走来走去。他们很担心万一克拉维斯碰上特德·福斯特曼，天知道会发生什么事情。

约翰逊的办公室里烟雾缭绕。约翰逊把烟含在喉咙里，科恩正吧嗒吧嗒地抽着新出的一种烟。房间里的空气一片混浊，但是看上去谁也不在乎，毕竟，他们打算要买的是一家烟草公司。约翰逊的桌子后面的书架上摆着一本《孙子兵法》，但是很明显约翰逊没有看过这本书。窗户占据了一堵墙的空间，外面灯火通明，霓虹闪烁。

克拉维斯、罗伯茨和贝蒂在几个人的护送下走进了约翰逊的办公室。房间里挤满了人，他们先开了开玩笑。贝蒂看上去好像刚刚脱下睡衣穿上夹克，杰克·努斯鲍姆戏弄道，“迪克，你看上去还是睡眼惺忪。”

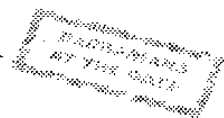
房间里的烟让乔治·罗伯茨很难受，他本能地用手赶了赶脸前的烟雾。烟使他的眼睛感到刺痛，罗伯茨尽力暗示对房间空气的不满意。“我很高兴你们这些人不制造烟草，”碰到艾德·霍里希根时他说道，“闻到烟味我会胡说八道的。”

对这句讽刺性的话，过了一会儿大家才反应过来。约翰逊和霍里希根交换了一下眼色，他是在说他不喜欢烟味吗？

“要是你真的不喜欢烟味，”科恩说，指了指他燃着的香烟，“我们掐掉就是。”

“好吧。”罗伯茨说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“其实这东西真的使人很舒服。”霍里希根嘴里咕哝道。

科恩走了出去，回来时手里拿了一根没有点燃的香烟，走到约翰逊办公桌的后面。早先的时候，科恩和吉姆·鲁滨逊都期望在克拉维斯来了之后，美国运通的老总最好不要来。

现在鲁滨逊和约翰逊站起来准备离开。“我们离开，让银行家和你们好好谈一下，”约翰逊对大家说道，“我希望你们能把一些东西汇总一下，这样对每个人都好。要是需要的话就叫我们，我们在楼下的大厅里。”

“大家都记住有很多人关注这件事情，包括国会。”鲁滨逊说。

“我们也不想破坏我们辛辛苦苦建立起来的事业。”乔治·罗伯茨冷冷地说道。

当鲁滨逊和约翰逊都走了之后，科恩在心底里清楚地知道他和希尔将怎么样对付对手。华尔街的每个谈判都是一样的，高级合伙人扮演着政治家的角色，是“好警察”，底下的合伙者自然就扮演着“实施者”的角色，是“坏警察”。数年来，科恩一直扮演的都是这种“坏警察”的角色，对于这种角色，他已经是得心应手了。今天晚上科恩要扮演一个新角色，而这个角色就是外交官。

对于克拉维斯的“受贿”，科恩非常生气，因为他是靠自己白手起家的。站在约翰逊桌子的后面，科恩强调希尔森对和科尔伯格·克拉维斯合作的事情很乐观。虽然他说这话时语气很平静，但是在内心深处却在激烈的做着斗争，“这是我们的生意，”科恩好斗的本性发作了，“我们不会离开的，更不想处于附属的地位，无论是任何人的附属地位。我们已经把约翰逊拉到我们这一边了，这就是我们的优势。”

关于科尔伯格·克拉维斯的提议，科恩继续说，“我们对收取贿赂一点也不感兴趣，你不用付两倍的价钱，那样的话是对我们的一种侮辱。”（后来，科恩自己也承认，“没有人会把我当成政治家”。）

乔治·罗伯茨，坐在贝蒂旁边的沙发上，冷冷地说道，“彼得，我们到这里来是谈生意的，你为什么不给一些能促成我们之间合作的建议呢？我们应该想尽所有可能的办法。看看我们能怎么做。”

但是希尔森还没有开始行动。汤姆·希尔看上去很严肃，衣冠整齐，他只能算是个“坏警察”。“管理层已经做了决定要和希尔森莱曼公司合作，”希尔说道，“我们现在已经进入了这个王国，虽然我们之间没有业务，但是我们还是很有竞争力的。”

希尔想让克拉维斯知道在这场战役中他所要面临的所有风险。“亨利，你正在走进一块未知的领地，这是个很特别的领地，你这边没有管理层为你撑腰，这就会产生很多的问题，而最主要的是你的手里要有正确的数字。”

希尔又说道，“问题的关键是你怎么看待这些问题，是友好地看呢，还是怀着敌意看。这是一次怀有敌意的投标，你的那些投资家们对这次交易他们也有些看法，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而且管理层以后将会怎么处理你其实也很清楚。除此之外，你也知道，RJR的业务重心主要是在南方和卡罗来纳州。那里有他的后备军，有一些很有名望的立法者，如杰西·赫尔姆斯，我想杰西·赫尔姆斯会对将来公司的运营很感兴趣。”

这些威胁是明明白白的。当希尔停下来时，大家异口同声地说道。这激怒了克拉维斯。“汤姆，你在威胁我吗？”他说道，“如果说这是个威胁，那简直太荒谬了。我倒要听听你要怎样威胁我。”

“要是你想给杰西·赫尔姆斯打电话的话，汤姆，你赶紧打吧。”罗伯茨说，“这是个崇尚自由的国度。”

贝蒂，正尽力地打断他们的谈话，“汤姆，这样对我们大家都不好。”

正当大家的怒火都往上升时，科恩插了进来，“嘿，嘿，这真是可笑，”他说，“这不是会议所要讨论的问题，我们是要讨论我们之间怎样合作，我们在这儿不是为了吵架。”

贝蒂非常高兴地看到科恩递出的橄榄枝。

已经过去了两个小时，福斯特曼还坐在会议室等着他们。罗斯·约翰逊希望见见他们。“我要带律师吗？”福斯特曼问道。

“不。”约翰逊答道。

福斯特曼和他的弟弟被带到一个拐角处的霍里希根的办公室。在座的有约翰逊、吉姆·鲁滨逊和霍里希根。鲁滨逊穿着一件男士无尾半正式晚礼服，领带耷拉着。

“发生什么事了？”福斯特曼问道。

吉姆·鲁滨逊说道，“特德，我要告诉你发生了什么，我会告诉你事实真相的。”

“发生了什么？”

“我们这一方正同克拉维斯在另一个会议室会谈。”

福斯特曼盯着鲁滨逊头上方的某个地方，好像是被人给了一闷棍，他呆住了。他多么希望这些人做事要有一个原则啊。渐渐地，他有点气愤了。一帮混蛋，我到这儿来干什么，他们正在同混蛋的克拉维斯商谈。福斯特曼静静地想。

鲁滨逊继续说道：“特德，我们所做的是最好的事情，可能不是最正确的事。做生意要灵活一点。”

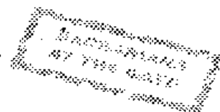
福斯特曼什么也没有说。

“我们不认为有什么结局。”鲁滨逊仍然在说。

约翰逊说道：“没有结局的。管理小组不会跟这帮家伙合作。”

福斯特曼想道，那么你们为什么还要跟他们谈呢？上帝呀，我是多么讨厌谎言

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



呀。他想大叫一声，“一帮蠢驴”，然而，他还是控制住了自己。

福斯特曼看了看吉姆·鲁滨逊，说道：“没我的事了，但是我确实不同意你们的所作所为。”

鲁滨逊又说道：“无论如何，不要担心，因为不可能有结果的。”

“吉姆，”福斯特曼说道，“不管能不能实现，你为什么要做呀？我的意思是说，当你有我们的时候为什么还和他们做生意？我们浪费了9%的资金，你又不需要垃圾债券。你们不需要克拉维斯。我们从没有像他们那么做过，我们也从来没有说出90美元的高价。要是KKR不加入的话，我们早已经在庆祝胜利了。”

他们谈了很长时间，“好吧，”福斯特曼最后说道，“最起码谢谢你告诉我这些。”

“是的，”约翰逊说道，“你说这些表明你们信任我们。”

“是的，”福斯特曼说道，“谢谢。”

福斯特曼转过头去和布瓦西及弗雷丁说，“你们这群人就从来不相信这些。”他开始说道。

“我们走吧，”当福斯特曼把这个信息告诉弗雷丁之后，弗雷丁说道。没有必要再留在这里和这群想欺骗我们的人谈什么事情了，这个律师说道。福斯特曼不会和这样的人合作的，弗雷丁说道。

弗雷丁觉得自己就像一个好心的叔叔。但是八年以来他已经养成处处保护特德·福斯特曼的习惯，很多时候，弗雷丁知道他的客户对华尔街还是抱着幼稚的想法，他还没有碰到过像科恩和克拉维斯这样的人，他越是批评他们，他们越是不能理解。福斯特曼对别人的信任往往得不到好结果，就像今天晚上发生的事情一样。

“我们赶紧离开这里吧。”福斯特曼同意了，并打算走。

杰夫·布瓦西拦住了他。“等等，特德，到最后我们都想离开这里，但是这是一个我们扭转局面机会，要是你能留下来的话。”

高盛公司的银行家看到房间里一片混乱，一张张困惑的脸，再加上一些高级主管如科恩和鲁滨逊的出现。从希尔森那群人绝望的眼中他找到了机会。

“这些人心里发慌，”布瓦西建议福斯特曼，“要是他们没有和KKR谈成，他们需要的就是我们。我们可以随便提出我们的要求。”

福斯特曼觉得自己已经是身心疲惫。他特别想打赢克拉维斯，向世人揭示垃圾债券的真相。但是约翰逊看上去不能分出福斯特曼利特尔和科尔伯格—克拉维斯之间的好坏，这让他很难受。

他们等待着。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在48层办公楼上，约翰逊的办公室里，烟雾缭绕。商谈不知道进行到什么地方。理论上，双方都想协商，组成一个伙伴关系，每个人都知道公开决斗的代价，但是，“伙伴关系”对不同的人意味着不同的内容。科恩拒绝克拉维斯的出价，认为那是一种侮辱；而克拉维斯不想50—50的分配。“我们以前从来没有做过，”克拉维斯说道，“我们现在也不会这样做。”

“什么事情都有第一次。”汤姆·希尔说道。

一个小时的时间他们从一个问题转向另一个问题，没有发现他们同意的地方。

“好吧，”克拉维斯说道，“你认为你的角色是什么？”

“我们自己融资，我们要做整个交易。”科恩答道。

克拉维斯翻了一下眼皮，“为什么不让我们来做呢？你们作为一个股东合伙人。你们关心什么呢？你们会得到公平的待遇。”

在一点上，克拉维斯和罗伯茨又一次问到希尔森和约翰逊的生意。“在我们解决问题之前，和管理小组谈是没有意义的。”科恩说道。

“在你没有说出你的意图之前我怎么能改变我的出价。”罗伯茨说道。

科恩用一些模棱两可的用语大概地说了一下他们的目的。

仍然没有结果。

乔治·罗伯茨试着妥协：希尔森可以得到RJR纳贝斯克公司，然后同意把食品业卖给科尔伯格·克拉维斯。罗伯茨问汤姆·希尔，希尔森对RJR的食品业要付多少钱。

“嗯，150亿美元，155亿美元。”

“好了，”罗伯茨说道，“问题就在这里，它的食品业根本不值140亿美元。”

事情就这样进行下去了，但是还存在一些问题有待解决。问题主要是，例如，哪个银行来监督接管后的债券。在RJR纳贝斯克公司的收购中，返还对LBO的投资需要一家投资银行来做。克拉维斯看上了德雷克塞尔，这家公司创立的时间很久，而且长时间地统治着垃圾债券市场，这当然是最自然的选择。

“我们不想要德雷克塞尔参与进来，”科恩说道，“这个没有商量的余地。”更不要说他还面临起诉的事实。“如果那样的话，谁知道会发生什么事。”科恩说道。

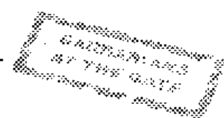
很明显，不会达成什么结果。克拉维斯和罗伯茨站起来要走，科恩把迪克·贝蒂拉到了一边。

“听着，”科恩说道，“就你在这儿的影响，我希望保持联系。”

下了楼，克拉维斯和罗伯茨打了一辆计程车。当车子开出去之后，亨利·克拉维斯脑子里想的是怎么控制汤姆·希尔。杰西·赫尔姆斯所说的话还是让他感到非常气愤。贝蒂的安慰并没有让他平静。

“你相信那家伙是在威胁我们吗？”克拉维斯说道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



乔治·罗伯茨认为希尔是那种最混蛋的人。“认识到汤姆·希尔是什么样的人后，”他说，“你都能想出他会说什么话。”

罗斯·约翰逊希望回到办公室看到的是一个烟消云散的场面。当他发现商谈失败时感到很震惊。科恩立即抱怨克拉维斯毫不讲理。“这件事绝对不可能，”科恩讲道，“我们不能和他们做生意。”

约翰逊简直不敢相信。在一共四次的会谈中，科恩不能和克拉维斯达成和谈，究竟是怎么回事？约翰逊不理解科恩为什么不能和克拉维斯达成协议，尤其是在这个关键时刻。克拉维斯和科恩像两个惰性的化学元素，一旦接触就发生爆炸。那天下午他和克拉维斯的会面并不感到他很难应付。

约翰逊抱怨克拉维斯简直不可理喻。从他的语气上看，约翰逊怀疑科恩心里正暗暗高兴，因为事情没有进展。这正好给他一个借口使铁腕克拉维斯能和希尔森合作。约翰逊现在更担心的是自己的公司，而不是华尔街的竞争对手，所以他现在很担心科恩的人品。上帝，他想，真是出问题了。

约翰逊的思考被人打断了，有人说福斯特曼要走了。

科恩和其他人都急着去追福斯特曼，约翰逊和鲁滨逊留在了后面。“我觉得我们就像精神病院的病人。”

杰夫·布瓦西实在不能再等一分钟了。这个福斯特曼的投资银行家从椅子上站了起来，离开了那个没有窗户的会议室，走进了办公室。

在办公室里，希尔森的两个主管，杰夫·莱恩和乔治·斯坦伯格，坐在椅子上谈话，而布瓦西把他的头靠在椅子上。

“我只想告诉你们一件事，我做这个业务已经18年了，这是我见过的最残暴的行为，这太可恶了。我们不能这么做。我实在是忍受不了。”

特德·福斯特曼已经不想再等了。他们穿上外套，想找个人告别。

突然，沿着长长的走廊福斯特曼看到科恩还有其他人在向他这儿走来。就在福斯特曼等了一晚上的会议室门外两伙人面对面地碰到了。

“嗨，合伙人，”科恩说着向福斯特曼伸出了手，“走，我们谈一下。”

福斯特曼立即意识到发生了什么。他真想大叫，但在表面上，他力图保持平静。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那天晚上这是第二次他想尖叫。他看了看科恩，他清楚地知道他要说什么。你让我恶心。

但是福斯特曼不能走，他后来回忆道，这一刻和他高中时候那段浪漫的经历有些相似。在你打算和女孩分手前的那一刻，如果你离开了，那么就永远也不可能弥补了。福斯特曼知道如果他那一刻离开RJR纳贝斯克公司的办公室，那么他就不可能再回来，结果亨利·克拉维斯就会赢得历史上这块最大的奖章。那么真相就会被淹没，也没有人知道皇帝到底有没有穿衣服。两对人马又回到了会议室里。

在会议室里，福斯特曼尽力使自己冷静下来，但是，和以前一样，都没有做到。在进一步合作之前，在成为合作伙伴之前，他必须要让科恩知道福斯特曼利特尔是做什么的。他必须要让他们清楚地知道福斯特曼利特尔公司和科尔伯格—克拉维斯公司的不同。

"你不能把福斯特曼利特尔和科尔伯格—克拉维斯相提并论，"福斯特曼说道，"十年前我开始做生意的时候，我就想做到最好。如果你认为最大就是最好，随你，你一定属于克拉维斯。我们的利润是他们的3~4倍。"

吉姆·鲁滨逊在他准备演讲之前打断了他的话："我们都知道，特德，我们认为你很对，这就是为什么我们会在一起。"

几分钟之后，罗斯·约翰逊加入了他们的聚会，福斯特曼转过来对他说，"我要说的就是，如果你对KKR还弄不清楚，那你就不会倾向我们。"要不就做成，要不就拉倒，福斯特曼说，他是不会和克拉维斯有瓜葛的任何人成为伙伴关系的。

布瓦西认为他们是需要他的，"我需要听你们说些什么，如果我们继续合作的话，你们就不能和那帮家伙来往。"他反复说，已经有两三次了。

布瓦西看着约翰逊。约翰逊懒散地坐在沙发上，显得很疲惫，还不时地喝着玻璃杯里的液体，史蒂夫·弗雷丁也注意到约翰逊有一点迷糊，不知道他喝的是水还是伏特加。

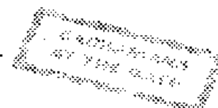
"罗斯，"布瓦西说道，"我认为特德说的是，他想确认一下这件事，你们是不是已经结束了。我认为他想让你看着他的眼睛告诉他你已经下定了决心。如果不是这样，我们现在就走。"

福斯特曼插话说道："是不是已经结束了？如果还没有结束，那么我们就结束了。"

最后，约翰逊说道，"我们和那家伙结束了，我们需要你们的帮助。"

此时应该有更多的谈话，包括战略、战术，以及如何更好地对付克拉维斯。这时，有人说道，已经早上四点了，难道今天无事可做吗？于是他们握手告别。握手的时候，福斯特曼不禁想到让他们独自坐在会议室里等了三个小时，竟然没有人道歉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当福斯特曼站在第57大街的时候，早晨的微风吹着他们的脸。他们静静地站在那里，陷入了沉思之中。

布瓦西打破了宁静，“我们肯定与他们做生意吗？”

福斯特曼说道：“管理小组在哪里，我们就从哪里开始，我们至少需要和他们一起，你认为呢？”

“作为一个建议者的话，”布瓦西说道，“我有一个想法，我想让你和他们说你很失望，我的意思是你必须告诉他们对在那里发生的事情你不太高兴。”

很明显，大家都很清楚布瓦西的立场，那就是他不想和彼得·科恩有任何一点关系，但是那时布瓦西已经有了自己的计划。高盛的几个最好的客户，包括宝洁也想在这次交易中分一杯羹。“特德，你不觉得你还是有选择余地的吗？”布瓦西问道，“我的意思是，你为什么不和我们合作呢？”

“杰夫，”福斯特曼说，“我有三个选择，我可以和这些人联合，我也可以和你们合作，这当然是可行的，或者我也可以什么事情都不做。”

弗雷丁笑了笑，在华尔街自由的氛围里，什么事情也不做的想法只有特德·福斯特曼能想出来。

“杰夫，你是认真的，是吗？”福斯特曼说，“什么事情也不做，我的意思是要是那里什么都没有，我就不会做任何事情。”

“我想你应该和科恩说一说。”布瓦西说道。

“这是一个建议者应该做的事情，”福斯特曼回答道，“我是想方设法少和科恩这家伙搅和在一起。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第11章

和谈失败以后，科恩的部队开始准备迎战。为了对付克拉维斯90美元每股的高价收购，75美元一股的方案不得不抛弃。财务分析已经进行，新的剥离评估正在计算，和银行谈判争取150亿美元贷款的程序已经展开。为了评估获得可能高的投标价格，所有的东西包括“所有的飞机，货仓，总理牌烟，乡村俱乐部，还有亚特兰大的公司总部，”汤姆·希尔回忆道，“都要包括在内。”

不仅希尔森在智谋上略逊一筹，而且它还发现它在融资方面也无法与克拉维斯和它的顾问德雷克塞尔、美林相抗衡。克拉维斯引入了投标购买PIK优先股，价格达到每股11美元，也就是说接近25亿美元。世界市场对PIK股票的需求使它很容易转换成垃圾债券，代表25亿美元的资金。克拉维斯的投标很容易使其资金翻番。这种自信是多年操作的结果，汤姆·希尔不相信市场能容纳5美元的价格，结果市场价格上升到了8美元一股。

此时科恩推迟和福斯特曼的交易，尽管福斯特曼多次打电话给他。我们要行动快点。

星期三早上，要和所罗门合作的想法占据了他的整个大脑。那天约翰逊起得很晚，起来之后他就急急忙忙地跑到希尔森办公室去会见科恩和所罗门公司的老总们，古特弗罗因德和斯特劳斯。之后，科恩建议约翰逊考虑一下所罗门公司。

“我不得不依靠你，”约翰逊说道，“可你为什么带这么多人到这儿来？”

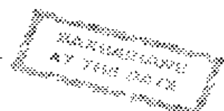
“他们带了很多钱，”科恩说道，“投标的价格已经很高，需要很多的资金。”

投标所需的资金远远超过了希尔森的融资能力。

“你反对他们加入吗？”科恩问道。

“不，一点也不反对，”约翰逊说，“你需要钞票。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如果福斯特曼加入科恩的队伍的话，有很多的事情要赶快做。那天晚上，尼克·福斯特曼向RJR纳贝斯克公司的办公楼走来，他希望能获得盈利丰厚的合伙人地位。

尼克·福斯特曼比他哥哥小八岁，有一副电影明星的脸。他和他哥哥一样反对垃圾债券，不喜欢克拉维斯。当他走进西九玻璃走廊的时候，突然看到了克拉维斯和罗伯茨在里面，正在向他这边走来。同时，克拉维斯也认出了尼克，他知道尼克要干什么，想逗逗他，他对于竞争对手一向如此。当福斯特曼进入旋转门的时候，克拉维斯拦住了他，斥责道："你到这儿干什么，尼克？为什么你要卷进来？"

福斯特曼没有理会克拉维斯一直向前走，克拉维斯看到他远离了约翰逊的楼层，竟笑了起来。他想他一定要解决他们，"我要让他们更了解我。"

星期三的晚上约翰逊主持了那年慈善会的荣誉颁奖晚会。在纽约的那段时间约翰逊已经开始致力于慈善事业，他觉得休格尔应该赢得这个荣誉。

约翰逊在晚餐上表现了一个优秀的演说家的天赋，他开了开休格尔的玩笑，而他所在的委员会将决定约翰逊的这次收购成功与否。和这次交易有关的人都在那里，RJR纳贝斯克公司的约翰·格林尼奥斯，吉姆·韦尔奇，拉扎德·弗雷尔公司的艾拉·哈里斯。"欢迎参加特别委员会的会议。"约翰逊说道。

之后，约翰逊来到了吉姆和琳达·鲁滨逊的公寓里，一直谈到很晚。看看窗外的城市，手里握着杯子，约翰逊感觉到一丝的悠闲。对于80美元以下的投标价格他不太满意，现在虽然已经到90美元附近了，但是他却一点儿也提不起热情。最要命的是债务的支付。亚特兰大、无烟雪茄、公寓、飞机，一想起这些他心里就打寒战。要是赢得这次投标意味着要放弃他所喜爱的公司生活的话，他宁愿输掉。

"价格涨到多少了？"约翰逊大声地说道，"现在我们很严肃地讨论钱的问题。吉米，你也知道，什么样的生意有什么样的收益。不管它有多好，要是付很多钱才能得到的话，你肯定会失败。"

当约翰逊把他的担心告诉戈德斯通时，这个律师想轻描淡写的把希尔森的真相告诉约翰逊，"罗斯，这是他们的钱，"戈德斯通说道，"要是你想支付的话，那就让他们也支付吧。"

现在，约翰逊慢慢地喝着饮料，当他把这个消息告诉吉姆·鲁滨逊时，约翰逊的脑子里怎么也甩不掉他已经失去了这次伟大历程的控制权的感觉，"吉米，"他问这个美国运通的主席，"真是愚蠢到什么程度啦？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当约翰逊的心情刚刚放松下来，RJR纳贝斯克公司48层办公室又出现了一点儿混乱。来自希尔森和所罗门的投资银行家会见了尼克·福斯特曼，并且一个高盛的小组被杰夫·布瓦西领了进来。经过一个月的工作，汤姆·希尔已经搞清楚了该如何进行，公司该如何出售，约翰逊该做什么和不该做什么。然而很清楚，布瓦西却有自己的主意，他希望卖掉更多的资产，并且越快越好。希尔刚开始还压抑着怒火，后来终于爆发了。

尼克·福斯特曼认为银行家们过于自负。布瓦西试图侮辱希尔，而希尔也发出了相应的威胁，而福斯特曼却站到了希尔一边。

“瞧瞧，汤姆，”尼克说道，“这不是件小事，是吗？我们该怎么做呢？不要在这些无聊的小事上争来争去。”尼克建议道。

后来，当福斯特曼和布瓦西一块出来的时候，布瓦西显然为刚才尼克站在希尔一边感到很恼火。而尼克对于投资银行家这种所谓的“男子汉”游戏感到俗不可耐，毫无耐性，“布瓦西，这不是件小事情，”他又重复道，“问题是我们要做好这件事。”

星期四早上，汤姆·斯特劳斯在约翰·古特弗罗因德具有装饰艺术的办公室里，正在和他的投资银行家谈论RJR纳贝斯克公司。古特弗罗因德在头天晚上飞往马德里开了一个分支机构，留下斯特劳斯在这里管理交易。他和政府债券交易打了一辈子交道，现在却要玩杠杆收购的游戏。因此他不得不更多地依靠他的银行顾问来处理事务。

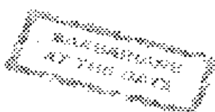
古特弗罗因德的电话响了，秘书告诉他“是亨利·克拉维斯”，斯特劳斯正要接电话，第二条电话线又响了，是古特弗罗因德从欧洲打来的电话。

斯特劳斯想应该先接古特弗罗因德的电话，然而亨利的声音却出现了，原来他拿错了电话。

在克拉维斯说话之前，他已经意识到这不是一次愉快的会谈。他们两个相互认识已经有二十多年了，但是这些天里他们的友谊关系有点造作。在20世纪70年代，汤姆和邦妮·斯特劳斯夫妇曾经是亨利和海蒂·克拉维斯夫妇亲密的朋友。“当亨利和海蒂离婚时，”斯特劳斯一个亲密的朋友说道，“汤姆和邦妮还生活在一起，并且他们跟海蒂还很亲密。当克拉维斯再婚之后，他们的关系破裂了。”结果，他的朋友说道，“克拉维斯感觉到汤姆和邦妮背叛了他。”

斯特劳斯和克拉维斯的紧张关系已经影响了几个重要生意的关键性商谈。“生意

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



结束，破裂的朋友关系又会重归于好，”一个观察者说道，“但是，汤姆和亨利的关系永远不是这样。”

那天早上，克拉维斯想从汤姆这儿得到些什么，说话也变得柔和起来。

“汤姆，我知道你正在考虑这些事，”克拉维斯说道，“如果你不这样做的话，我会很感激你的。我们是好朋友，而且我也相信这么复杂的事情你也处理不好。”

斯特劳斯不吃这一套，RJR纳贝斯克公司是所罗门步入商人银行业的绝佳良机，而且，克拉维斯分别雇用了四家投资银行，为什么没有所罗门？斯特劳斯有点儿被激怒了。“KKR多年来一直认为所罗门是个狗屎，”菲利普斯回忆道，“他们花费了五亿美元的顾问费，而所罗门公司仅得到了其中的1%。”

斯特劳斯过于绅士而在那天早上没有攻击克拉维斯。“这看起来是一笔交易，亨利，”他加快了语速，“它不影响我们之间的关系，是吧。”

他匆忙挂断了电话，因为古特弗罗因德还在那一头等着呢。

忘恩负义。克拉维斯自言自语，他放下了电话。

在近几年，他已经为所罗门引进了很多项目，而斯特劳斯一天的时间也没有给他。在加入反对他的战役之前，斯特劳斯甚至都没有礼貌性地给他打个电话。

克拉维斯力图忘掉这些事情，他还有重要的事情要思考。他的高价收购将要在第二天正式开始。克拉维斯知道，距星期五的时间并不长，他要等到科恩和约翰逊把他们的投标放在桌子上，然后他准备有一个更高的投标。在这之前，他想要更多地了解约翰逊的公司，没有约翰逊的帮忙，他仍然有一些劣势。他现在最需要的是一个人，一个了解RJR纳贝斯克公司的人，一个智者。

几天前，他曾经接到一个电话，是吉姆·沃尔特打来的。他是克拉维斯在1987年收购的Tampa公司的创始人，他现在和泰利·威尔逊都在Glass公司做董事，他向克拉维斯建议威尔逊可能对于分析RJR纳贝斯克公司有所帮助。克拉维斯有点儿犹豫，他不认识威尔逊，而且当时他也正和约翰逊在谈。在和约翰逊谈判破裂后，他想到了这件事。

他拨通了威尔逊住在佛罗里达州的杰克逊维尔家中的电话。“哦，我知道他会跟你谈的。”威尔逊的秘书说道，并说他会立即打电话给你的。

几分钟后，威尔逊在美国遗产董事会议上给克拉维斯打了电话。

“也许我们应该在一起，”克拉维斯在做了简单的介绍之后说道，“这样很有意义。”

“很好。”威尔逊说道，会面被安排在星期五早上的10点钟。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

史密斯·巴格利不是一个容易生气的人。作为雷诺兹家族最著名的人物，他性格温和，舒适地生活在乔治敦贵族圈子里。由于他的身材高大，因而他走路缓慢，说话也是慢声细语，不是那种一惊一乍的人。他的头发已经变得灰白，而且永远是那么乱，就像一个孩子似的。

但是现在，他变得有点儿疯狂。作为R. J. 雷诺兹的孙子，而且拥有100万RJR的股份，看到约翰逊偷走他祖辈辛辛苦苦创下来的家业，而他还坐在这里，就火冒三丈。星期三的下午，他气冲冲地走进律师办公室，挥着手骂了起来：

“这些小王八羔子，这些管理人，把公司从股东手里抢走，把钱装进了自己腰包。这些钱属于股东。都错了，我们要做点什么。”

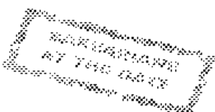
直到现在，史密斯·巴格利对于公司还没有真正的兴趣。他在康涅狄格州的格林威治长大，距特德·福斯特曼的家很近。他从不关心温斯顿塞勒姆的事情，他认为那里是一潭死水。在他的一生中，他了解商业世界的风风雨雨，他的经历也并不顺利。在20世纪70年代，他领导一个叫华盛顿集团公司，最后以破产兼并结束。后来他成了一个慈善家，用他得自股票的收入建立了Z. 史密斯雷诺兹基金会。他还是民主党国家委员会金融委员会的副主席。

但是巴格利决定离开他。作为一个雷诺兹人，他觉得这是他的责任。他的母亲，南希·雷诺兹，是R. J. 雷诺兹的第三个孩子，对公司悉心照顾。在20世纪70年代早期，为了保住雷诺兹这个公司名字，她写了一封亲笔信给董事会的成员，除非等她死了，否则谁也不能改公司的名字。20世纪80年代中期，他让泰利·威尔逊出版了一本关于公司历史的书，20年以来一直没人看过，所以已经积满了厚厚的一层灰。虽然有些人觉得这本书太正式，而且也不吸引人，但是南希·雷诺兹是活着看着这本书在1985年出版的，也在那年她去世了。

像他的母亲一样，巴格利一次次把人聚集在一起讨论这个问题。每一年他都有一次午餐是和泰利·威尔逊在一起吃的。一年时间他都在准备一次聚会，但是那年夏天，巴格利在全国的民主大会上碰到了约翰逊。他一点也不觉得奇怪，“这个混蛋，”巴格利喊道，“他把公司都迁到了亚特兰大，现在又把钱给取光了。”

他现在该怎么办呢？他咨询了温斯顿塞勒姆的律师，企图用合法的程序阻止杠杆收购，但是他被告知这是他组成一个竞争投标的最好机会。现在，他正和Arnold & Porter律师事务所一起梳理各种可能性。RJR纳贝斯克公司的雇员和退休人员一共拥有5%的股份，他们能联合起来共同阻止约翰逊吗？也许，律师说道。那么他的家族呢？雷诺兹的家族成员大约控制了5%~8%的股份。把这些组织起来组成一个以家族为背景的投标集团吸引着巴格利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



巴格利不想把公司完全卖掉，虽然他承认当他看到股票飞涨时有一点儿矛盾，但他想对股东来说有一个最好的价格，而不是为了约翰逊有一个好价格。

巴格利曾经多年前见到过克拉维斯，并且印象还不错。如果他能给克拉维斯带来他家族的支持，再由一个了解情况的人的帮助，那么就有希望成功了。

他立即回到办公室给在纽约的克拉维斯打电话："你在忙些什么呢？"他问道。

"和一个家族公司有关的交易。"克拉维斯答道。

他们决定星期六早上在纽约吃早餐时见。

接着，巴格利又给他的朋友泰利·威尔逊打电话。"听着，我们已经卷入了这件事，"巴格利说道，"你有兴趣来见见我和我的律师吗？"

泰利·威尔逊感兴趣吗？这个拥有150亿美元资产公司的人现在也面临着两个问题：一个人的咨询公司和摇摇欲坠的游艇。两年以来他经常接到来自原来同事打来的电话，向他透露约翰逊最近的一些丑行。

威尔逊已经觉得董事会为了执行公司的制度而解雇他是合理的。他用自己留的一些钱买了一条新的船，叫正直。这让他感觉到了一种满足。

有兴趣？怎么会没有兴趣！想想当年他的处境他就一定有兴趣。

"明天怎么样？"他问巴格利。

巴格利同意了。这只是个逻辑问题。

"你有豪华轿车吗？"威尔逊问道。

"有的。"巴格利答道。

第二天巴格利和他的律师就飞到了杰克逊维尔，六点钟到了en limo，威尔逊穿着衬衣打着领带，现在是喝茶的时间，他问他们要不要去喝点东西。几分钟之后，克拉维斯打电话说明天早上威尔逊会坐着他的飞机过来，那天晚上他们两人是在威尔逊的一个俱乐部里吃的饭，巴格利也听到了这个RJR前老总的怨言，威尔逊一遍又一遍地说着约翰逊领导下的公司里的浪费现象，"这个具有伟大传统的伟大公司即将走向没落。"他说道。

"克拉维斯需要你这样讲信用的经理，"巴格利说，"你可以帮他管理，我可以给他理家，我们能打败约翰逊。"

他们结成了同盟。那天晚上，巴格利回到了威尔逊的家里，泰利的妻子也加入了他们的谈话。他们一边喝东西，一边回忆雷诺兹的往事。他们开玩笑道，这次最好不要用枪。

星期五早上，当他在等威尔逊到纽约来的时侯，克拉维斯看到《华尔街日报》之后大吃一惊：科尔伯格－克拉维斯雇用威尔逊作为特别顾问。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“消息从哪儿来的？”他问罗伯茨。两个人都没有一点儿线索。就他们所知，威尔逊已经在飞机上。难道是飞行员？可能。

克拉维斯和罗伯茨正在困惑是谁走露了消息，这时候，查利·休格尔打来了电话。他刚刚看过这篇报道。

“亨利，”休格尔说道，“如果你真的在这样做，让我告诉你一句话：不要。如果你要，每个人都会停止不做。如果你担心管理问题，请相信，公司里有很多好人甚至我也会帮助你找到他们。但是，你雇用威尔逊将会犯一个大错。”

克拉维斯感谢休格尔的提醒。后来，他和罗伯茨会见了威尔逊。在大约两个小时的会谈中，他发现威尔逊对公司的了解已经过时，而且，他复仇的愿望过于强烈。很明显，泄密者正是威尔逊本人。泄密者是克拉维斯最痛恨的一种人。当威尔逊离开后，克拉维斯和罗伯茨很快决定赶快清除和这个人的关系。泰利·威尔逊作为科尔伯格·克拉维斯的顾问还没有开始就已经结束了。（威尔逊后来否认是他泄的密。）

星期四下午，彼得·科恩钻进豪华轿车和汤姆·斯特劳斯一道去看望福斯特曼。所罗门已经同意50—50作为希尔森的合伙人，下午将要公开宣布。

当被引进福斯特曼的办公室，科恩巡视着收集的这些五颜六色的艺术、家庭照片和书籍，感到有些困惑。作为结交新朋友的机会，收集这些似乎是一种失败。福斯特曼又开始大篇幅地抨击克拉维斯，斯特劳斯想福斯特曼可能永远也不会放弃任何说话的机会来诅咒克拉维斯。

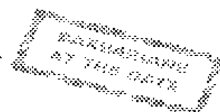
杰夫·布瓦西也在这儿。汤姆·希尔对高盛有一点儿怀疑：布瓦西和他的人显示了一种渴望的兴趣——希尔想，过于渴望——要得到纳贝斯克的商业机密。希尔对布瓦西与宝洁和其他公司的合同不很清楚，但是他怀疑高盛有其他的兴趣而不是在给福斯特曼工作，于是他指示他的人不要给高盛泄露商业数据。

同时，科恩也不欣赏布瓦西在他们星期二初次相见时的傲慢作风。现在当他问他的工作情况时，布瓦西闪烁其词。科恩立即意识到希尔的判断是正确的：布瓦西在搜集资料。

科恩和斯特劳斯离开福斯特曼的办公室，他们非常怀疑布瓦西的动机。

星期五早上，布瓦西正从他长岛的家中到曼哈顿的路上。在车上，他看到报纸上充满了所罗门将成为希尔森合伙人的消息，但一句话也没有提到福斯特曼—利特尔。布瓦西意识到这是由于星期二的惨败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



用车中的电话他拨通了福斯特曼，当时他还在睡觉。“是该给科恩打电话了，要让这家伙真正的知道他这样对待我们是一个绝对的错误。”他告诉福斯特曼，“这家伙只想让我们融资却用了一个‘合伙人’的字眼，但是他不知道合伙人是什么意思，是该让他们知道什么是合伙人。”

科恩正要穿外套，忽然听到电话铃声，他拿起电话，传来了布瓦西的声音：“特德不需要在这儿做什么，彼得，”他说道，“除非有一个正确的待遇，我们可以离开，你知道，你们将会失去他，不要以为他没有选择的余地，因为我们有能力帮助他。”

“你在说些什么？”

“我在说我们有很多选择行动的机会。”

“什么行动机会？”

科恩当然很清楚，希尔的判断很对：高盛也要竞争RJR纳贝斯克公司。对科恩而言，高盛正在想尽一切办法得到希尔森的战术。

“听着，我们不需要你。”他告诉布瓦西，“我们不需要特德，我们不需要任何人，我们自己完全可以做。”

科恩放下电话，意识到这是和高盛最后一次激烈的交手。接着，他给福斯特曼打了电话，几个小时后福斯特曼已经到了希尔森的办公室。

“你的人都有谁？”科恩问道。

福斯特曼勾出了他的弟弟、布瓦西、史蒂夫·弗雷丁——一个老鹰一样的律师。

“不能没有布瓦西吗？”

“彼得，你知道，他是我们的顾问。”

“好吧，如果你一定要坚持的话，但是我不想让这小子给我打电话，我不喜欢他说话的方式。”

那天下午，福斯特曼小组来到了希尔森公司，看到他们在会议室里那种傲慢的样子，科恩就有一肚子的气。于是，他转向了布瓦西，直奔主题：“我想知道你是否签订了保密协议？你是否自由出入呢？”

不，不管是福斯特曼利特尔或者是高盛他都没有签订保密协议。不过他向科恩保证他不会向任何人泄露希尔森的秘密，“彼得，你记住我的话。”

“我希望从律师那儿听到这样的话。”

布瓦西怔住了：“难道我说的还不够吗？”

“我只想从律师那儿听到这样的话。”

科恩转向了弗雷丁，他正坐在沙发上。

“嗨，律师。”

弗雷丁眨着眼睛，在往这边看。他知道科恩在试图恐吓他，“跟我说话吗？什么事？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“你们签订保密协议保证不泄露管理小组的秘密吗？”

弗雷丁沉默了一会儿，然后平静地说道，“我有两个答案，第一，我不是你的律师，我不认为我会给你一个法律建议，你可以问你的律师杰克·努斯鲍姆，他是一个不错的律师；至于第二个问题，我会向我的客户提出建议。”

科恩没有反应，一分钟后，他借口有事走了出去。

对福斯特曼来说，科恩一定糊涂了。福斯特曼利特尔签订一个保密协议保证不泄露公司的机密数据，但却没有和希尔森签订协议，从来也没有其他管理小组签订这样的协议。

几分钟后科恩回来了，拿着一叠复印资料交给了福斯特曼。

福斯特曼看着资料，里面的数据对他而言毫无意义，一页一页的官方论调和垃圾债券。在其中他发现了福斯特曼利特尔有30亿美元的垃圾债券，他感到有一种说不出的痛苦。

很明显，情况变得更糟了，福斯特曼利特尔不能控制投标小组，而希尔森的建议都是企图阻止以前的承诺。

科恩告诉福斯特曼不要太相信看到的东西，一切都可以商定。

福斯特曼摇了摇头，这样不行，他说。他想让科恩明白，在福斯特曼利特尔所制定的关于投资者的规则里，公司不可能控制投标组。福斯特曼利特尔做的每笔生意中有37%是给出借方的，另外10%~15%卖给管理层，剩下的53%虽然比较分散，但是福斯特曼和他的支持者还是拥有主要的控制权。“这是很简单的事情，彼得，但是这根本都不可能实行。”

“好吧，我们再重新做一下。”科恩说完，就离开了会议室。

当科恩离开后，福斯特曼对着布瓦西说，“杰夫，我们要做什么呢？甚至我们连谈都不能谈，你不能把鸡屎放到鸡肉色拉里面。这已经没有什么可以商量的了，你知道吗？”

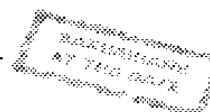
四个人都停了下来。他们都觉得或许福斯特曼应该把资金结构告诉希尔森。福斯特曼觉得这是一个不错的主意。何况连着48小时没日没夜的分析已经把他折磨的精疲力尽了。他站起来去找科恩。在烟雾缭绕的董事会的房间里找到了他。

“彼得，看看，这是不可能的，”福斯特曼说，“我太累了，我要回去了，在这里我们什么都没有谈。我们再想想，然后把消息告诉你。”

科恩同意了他的建议。

外面，福斯特曼和布瓦西早已经坐在了福斯特曼黑色奔驰车的后座上，当车子开动的时候他们正激烈地谈着问题。突然，布瓦西发现福斯特曼的眼睛睁得大大的。福斯特曼看到迎面过来一辆车，他想骂一声，但是已经太晚了，那辆车撞上了奔驰车。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



因为都系着安全带，所以福斯特曼这辆车上没有人受伤，但那辆车上有没有人受伤就不知道了。他们等了很久警察才过来。看来福斯特曼这个星期运气真是不佳。

约翰·古特弗罗因德的西班牙之行是成功的，但是他回来的运气却特别的差。他的飞机到巴黎由于天气不好又转了航线，他本想转到里昂，又遭到了拒绝。伦敦雾云笼罩，最后他降落到了布鲁塞尔。然后乘飞机到纽约，他们降落到肯尼迪国际机场时已经差不多快六点了。

当他回到公司的时候，会议室里有一群顾问、律师以及所罗门的投资银行家。齐默尔曼快言快语，手里拿着约翰逊的管理协议，对古特弗罗因德说道："你肯定从来也不会相信的。"

古特弗罗因德接过资料看了以后大吃一惊。这个协议远不像科恩所暗示的那样赚钱。如果他解释正确的话，那就是约翰逊的七人小组获得10亿美元，可能还会更多。古特弗罗因德一点一点的看着，他感到问题的严重性。

半个小时后他来到了希尔森公司。

"彼得，这不合适。"

"约翰，我们正在处理，"科恩说道，但是他又加了一句，"现在修改协议没有什么意思，最好是看一下投标上升的幅度再说。"

古特弗罗因德同意了，等等再说。

希尔森和所罗门公司的那群银行家们一直工作到很晚。两家公司都动员他们在伦敦和东京的业务员和销售人员从外资银行筹资。由吉姆·斯特恩领导的另外一队人马，正在制定一份福斯特曼能接受的资金结构表。

星期六，科恩费了半天劲也没有找到福斯特曼。他给他家、办公室都打了电话，但始终找不到他。科恩猜想他可能得到什么消息，以前福斯特曼天天催着要快点行动；现在，当他需要快点的时候却找不到他了。

"他在和我们捉迷藏呢。"科恩对斯特劳斯说道。

当科恩打来电话的时候，福斯特曼总是不紧不慢地在吃饭，接着是打网球，或者别的什么。对于科恩和RJR纳贝斯克公司，以及这些交易，他感到极不愉快。

这不是福斯特曼—利特尔的生意。

当他从外面回来的时候，电话铃又响了。

"我一直在跟你联系。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

科恩的声音，带着一点儿不愉快的感觉。科恩在说着什么，但是福斯特曼什么也没有听进去。

“彼得，我得到一个消息，”福斯特曼说道，“我一天都在外面。”

科恩为他的误解道歉：“我有一个好消息，”他说道，“我在汤姆·斯特劳斯的家里，我认为我们可以来谈一谈。”

当福斯特曼来到以后，科恩开始规划了一个新的资本结构：所罗门和希尔森各占集团股票的25%，福斯特曼—利特尔占有其余的一半。对公司的控制也将同样进行划分。方案降低了垃圾债券的作用，同时福斯特曼利特尔在未来的RJR的管理中有更大的声音。同样重要的是，福斯特曼利特尔将收到优先证券而不是垃圾债券。

“怎么样，特德？”科恩问道。

福斯特曼有点儿意外，“彼得，这是巨大的跨越，”他说道，“太好了。”

“那么我们明天见。”科恩说道。

整个晚上，福斯特曼的人都在分析科恩的建议，看起来非常理想。福斯特曼打通了在长岛的布瓦西的电话，激动的传达了这个信息。

那天晚上福斯特曼的伙伴布赖恩·利特尔在远东度过一个假期后回到了旧金山。在香港、泰国、巴厘岛时他一直密切关注RJR纳贝斯克公司的进展情况，他给福斯特曼打电话，福斯特曼把最新的他和科恩的谈话内容告诉他。

利特尔马上拒绝了福斯特曼提出的和希尔森合作的想法。他说，“要是和这帮人合作的话，我们一直以来所做的事情就白做了。”

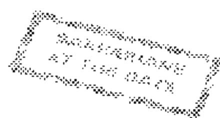
他认识科恩已经有十几年了。在汉普顿他们是邻居。利特尔认为科恩代表的是华尔街上最坏的那种人，无礼粗暴、视财如命、不择手段，他觉得和这样的人合作真是令人讨厌。

“特德，”利特尔说，“这家伙是个暴徒。”

福斯特曼向利特尔保证他们做的这笔生意叫做“一笔福斯特曼利特尔的生意”。但是布赖恩·利特尔对此还是一点兴趣都没有，但是最后还是科恩侮辱福斯特曼利特尔的合作伙伴关系的一句话起了作用，“我宁愿和亨利·克拉维斯合作。”

很多美国公司都雇用发言人，发布公司的一些消息，记者称他们为“高射炮”，他们的主要任务是组织新闻发布会。在信息泛滥、流言飞溅的华尔街，公共关系职业在这种情况下突飞猛进。他们的崛起很好理解，因为在20世纪80年代商业报纸把很多的版面留给了一些伟大的收购战役的报道，对这些版面的重视程度也就自然提高了。在20世纪最后的几十年里，每个加入收购战役的公司都要聘用一个公共关系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司来辅助投资银行家和律师的工作。

几年来，华尔街的公共关系都被一个公司所垄断，Kekst公司，而他的创办者就是格申·凯克斯特。每个大型的收购都有Kekst公司的影子。科尔伯格·克拉维斯在数十年没有在头条新闻出现也是格申·凯克斯特的功劳。

20世纪80年代后半期出现了Kekst第一个具有实力的挑战者。琳达·鲁滨逊可不是一般的高射炮，她身材高挑，一头棕色的卷发，办事牢靠，口才极佳。她在加利福尼亚长大，他的父亲是20世纪40年代的一个著名的演员。20世纪70年代以前，她的婚姻和事业都不太顺。

在1980的总统竞选上，她以欺骗的手段当上了新闻秘书。之后她到了由前交通部部长，德鲁·列易斯创办的公司里找了一份工作，在这家公司她遇到并嫁给了吉姆·鲁滨逊。她和她的一群朋友们创办了自己的纽约公司。之后，琳达·鲁滨逊和她丈夫经常在公众场合出现。

瞬间，她就成为华尔街一股不可低估的势力，但是她总是笑着说因为她是吉姆·鲁滨逊的妻子。她的客户有德士古，在和卡尔·Icahn以及德雷克塞尔的迈克尔·米尔肯一场生意竞争中，琳达给了他一些建议。

几个小时前，约翰逊宣布LBO后马上就聘请了她。第一个星期，她接到了无数个怀有敌意的电话，作为约翰逊管理层的首席发言人，她一直都在电话机旁，向记者报道一些具体的细节。

鲍勃·贝克不喜欢她的这种活跃的风格，贝克来自南卡罗来纳州的上流社会，他是所罗门兄弟公司的高级公共关系专家。贝克觉得琳达话太多。他曾极力反对《纽约时报》对鲁滨逊帮助科恩和华尔街其他人士加入RJR和菲利普·莫里斯的交易这件事进行报道。“当这个交易结束后，你就干了这些事情，”贝克坚持道，“这件事做得简直太愚蠢了。”

事情出现在当贝克怀疑鲁滨逊正计划让科恩出现在星期天的新闻节目中。所罗门的发言人，尽力想让自己公司的交易商有一个好的形象，所以他安排了罗恩·弗里曼站在特德·福斯特曼的旁边，也不想让他的人被科恩取代。

“琳达，我们所罗门公司尊重你是因为你是为管理层工作的，”贝克说道，“我也不想说你是因为和美国运通的老总睡觉，所以你倾向于维护希尔森的利益。表面上，我们好像有利益冲突，我也不希望那样，记住，做完这次生意我们还是要生活的。”

虽然她对贝克的话感到愤怒，但是琳达·鲁滨逊不想浪费时间和他争论。她的生活中还有更重要的事情。鲁滨逊两口子的社交比较多，她经常开玩笑说两个星期里他们有一个半晚上在一起就算不错了。和鲁滨逊夫妇关系比较亲密的有亨利·克拉维斯夫妇。他们在康涅狄格州的家离得很近，只有20分钟的距离。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自从克拉维斯第一次宣布他参与投标以来，琳达·鲁滨逊就总是游说他跟约翰逊合作。“琳达总是企图贴上克拉维斯，”克拉维斯的一个助手说道，“你要理解这些人，他们都想互相交朋友。所以亨利开始每天都接到琳达的电话，他也开始同她谈天，她是个穿针的高手。”

琳达·鲁滨逊和克拉维斯的会谈是机密的，包括她的丈夫和约翰逊都不知情，只有史蒂文·戈德斯通了解内幕。戈德斯通开始担心起来：华尔街所有的火力都一起瞄准着RJR纳贝斯克，让一位公共关系人员作为通向克拉维斯的管道是聪明的做法吗？

“琳达，你应该小心一点，”戈德斯通说道，“你不应该说一些管理小组事先还不同意的事情。”

琳达·鲁滨逊告诉律师不要担心，她知道该怎样做。

所罗门的罗恩·弗里曼是一个成熟的投资银行家，但在LBO上却不是个专家，看了星期天早上电视里播的萨姆·唐纳森被杀的消息，弗里曼脸上一片苍白。

“说道道德，你说LBO有道德吗？”唐纳森说道，“以前，公司是培养和雇用人的，为股东牟利益的，现在，这么多人卷入交易是要破坏公司，钞票捞到手后，就离开这个城市，你说这是道德的吗？”

“我想LBO现象还不止这些，”弗里曼回答道，“公司重组的结果往往是不同的。例如，在美国有很多公司成功地重组了自己的公司。亚特兰大Richfield就是个好例子。AT&T是另外一个例子。”

“我也同意这不是LBO惟一的现象，”唐纳森说，“有些人早说过了，‘我们会使公司分裂，公司分开比合在一起好，这样我们就有了钱，我们就能自己办公司了。’福斯特曼先生，你觉得这是一个好现象吗？”

福斯特曼在这次电视节目中不想谈论RJR纳贝斯克公司的这笔交易。他的兴趣爱好已经在报纸上报道过了，但是没有和他谈过话的人绝对不知道他到底是一个什么样的人。

“有时这是一件好事，”福斯特曼说道，“这不总是坏事。”

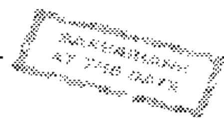
“那工人怎么办？福斯特曼先生。”

“哦，他们……”

“那么你说的他们是谁呢？我的意思是要是他们失去工作的话。”

“不，不是这个意思，”福斯特曼说道，“在我的文章中，我说到没有纪律，工人是会受到影响的那群人，纪律——投资纪律这个词现在又被人想起来了，并且谈论得比较多。起初有这个想法的创办者是很有纪律感的……，之后是数百个效仿者挤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



了进来，纪律也逐渐消蚀掉了，结果只能导致分裂。”

“我不是指你，”过了一会儿唐纳森说，“我指的是那些后来的效仿者们，现在，为什么他们就不受任何规则的限制？”

“我不认为他们是不受规则限制的，假如我们有更多时间，我们就会去处理这件事情……问题出在人们又创造出了一种新的资金形式，通常叫做垃圾债券……”

录完音后，福斯特曼带弗里曼回到了他的公寓。弗里曼给他的丈母娘打了个电话，“和你在一起的那个人还不错，”她和福斯特曼说，“他是个犹太人吗？”

边喝咖啡，福斯特曼边谈RJR纳贝斯克公司。前一天晚上所有的激情现在都开始消退。“罗恩，我不知道我们能不能在一起，你们的人都做错了。这些垃圾债券，太疯狂了。约翰逊怎么想的？”

“我也不知道，”弗里曼说，“我们也没有控制权，我们是那种沉默的合伙者。”

“这是笔历史上最大的交易，克拉维斯将会得到。”



由于交通阻塞，福斯特曼整整迟到了一个小时。他和他的弟弟尼克，还有律师史蒂夫·弗雷丁在工作人员的簇拥下来到了希尔森公司的会议室。彼得·科恩，约翰·古特弗罗因德早已等候在这里。

当他们坐下来的时候，福斯特曼不知道这些天的会谈是否会达成一个协议对付克拉维斯或者一次性地解决这笔交易。

“首先，我想声明一下我昨天晚上说错了话，”科恩开始讲了起来，“我有点儿搞糊涂了，现在我想澄清一下。”

科恩陈述了一下希尔森建议的资本结构，这个建议和昨晚以前的建议没有任何区别。其中，福斯特曼·利特尔得到的是垃圾债券而不是优等债券。变化如此之大所造成的反差使福斯特曼惊呆了。他不敢相信科恩竟然有意误导他——没有人敢这样对待他——这应该归咎于他缺乏经验。

“彼得，这和你昨天晚上跟我讲的完全不一样，”等到科恩说完之后，福斯特曼说道，“不是由于我不同意你的说法，而是由于你说得确实和昨晚跟我讲的完全不一样。”

“是啊，我知道。”

特德·福斯特曼表现出一副合作迁就的姿态，但在内心里他也怀疑这是最后一根稻草。然而，福斯特曼发现他自己在倾听科恩第一次仔细讲述管理协议的细节。正如科恩解释的，每一方似乎都有对其他方的否决权。如果他听得正确的话，约翰逊和他的管理小组有权利否决他们的提议。

简直疯了。福斯特曼想，业余，一直都是业余。他们花费了数十亿美元甚至不能排除管理小组的干预，而且他们还认为我也会这样做。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当科恩讲完以后，是一阵沉默。

“我认为我们可以做得更好。”古特弗罗因德说道。

所罗门公司的主席转向了弗雷丁，“你怎么认为，史蒂夫？”

弗雷丁想古特弗罗因德和科恩不知道他们与约翰逊签订的管理协议局外人会怎么看，他们肯定迷失了方向。“因为交易的规模过大，”弗雷丁说道，“它可能会引起国会的详细审查，我想他们的这种反应肯定会影响协议，这一点应该记住。”

他继续说道，“经过我的计算，这个管理协议可能价值20亿美元。是这样吗？”

“不不不，”福斯特曼打断道，“不对，可能搞错了。”

“我想是这样的。”弗雷丁说道。

古特弗罗因德环顾四周，“是这样吗？”

他们在计算着数字，如果要满足所有的激励，交易价值将达到19亿美元。

“这确实是管理小组的巨大利益。”弗雷丁说道。

是的，他们都承认是这样。科恩一再重申管理协议可以进行商定。

“费用问题呢？”福斯特曼问道。

古特弗罗因德嘲笑道：“我知道特德肯定会问的。”

科恩开始念起来了。首先是成功费用：如果收购成功的话，希尔森和所罗门各获得1.2亿美元，其他的对于投资的人各分得5%的费用。

“这是什么意思？”福斯特曼问道。

“哦，你得到5%的费用。”科恩说。

“哦。”福斯特曼说道。

希尔森重点估算了杠杆收购后RJR纳贝斯克公司资产的拍卖费用大约是1.03亿美元。

福斯特曼想到这个单子可能会很长，他问了一些问题，并假装在记录着答案。在他这一方，弗雷丁有一些问题要向科恩提问。

“你把垃圾债券改变为搭桥贷款一定有利差吧？”

“哦，是的，”科恩答道，“我们得到了3.5%的利差收入。”这笔收入大约有4.25亿美元。

弗雷丁注意到福斯特曼兄弟交换了一下迷惑的眼神。“那个是搭桥费吗？”弗雷丁又问道。

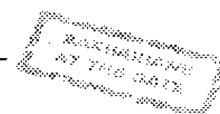
科恩点了点头。

“这到底是为了什么？”福斯特曼问道。

吉姆·斯特恩站在一边。希尔森公司垃圾债券的老总看上去像是有一个星期没有睡觉。“假如你想冒15亿美元的险的话，”他说，“我们将会很高兴让你去冒险。”

福斯特曼受了讽刺，他盯着斯特恩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“我不知道你是谁，但是彼得，这家伙是谁？”福斯特曼气得全身的血都往脸上涌，“你或许不知道我是谁，”他和斯特恩说，“但是你说到冒15亿美元的风险，我说的是30亿。”福斯特曼非常愤怒，房间里没有一个人想听他滔滔不绝的讲话。

科恩插了进来，指着斯特恩和福斯特曼说，“你想让他离开这里吗？你想让他离开房间？”

福斯特曼觉得科恩听上去像是个黑手党。“不，不，”他说，“他可以呆在这里。”

又回到了对费用的讨论上。“好吧，”弗莱丁问道，“银行的费用怎么样？”

“是，当然，还有银行的费用，”希尔森要把2.5%给投资银行，大约是3.75亿美元。

“2.5%，”尼克·福斯特曼说道，揉着眼睛看着他的哥哥。

“2.5%，”弗雷丁重复道，这是一大笔钱。

科恩这里没有通过。“我们预计的法律费用是7500万美元。”他转向弗雷丁，“所以我猜你是真的想做成这笔生意。”

“是的，”弗雷丁说，“这是我现在在做的事情。”

尼克·福斯特曼停下了会议的进程，“等等，等等，等一会，”他说，“彼得，我们给这家公司付了什么？我不懂。要是我计算对的话，你们借的钱太多。”

尼克·福斯特曼看了看数字，他们没把它加起来。要是他听到的是正确的话，在他们降价时，希尔森打算增加到190亿美元，但是事实上要想购买RJR纳贝斯克公司只需165亿美元。“我们筹集的25亿美元有点儿太多了，”尼克·福斯特曼说，“我们为什么要做呀？”

“这对吗？”约翰·古特弗罗因德问道。

尼克·福斯特曼看了一眼史蒂夫·弗雷丁。他确实不用说什么，弗雷丁什么都知道。

他们中途休息了一下，特德·福斯特曼和弗雷丁在会议室外面紧张地计算着。弗雷丁非常清楚，科恩的提议已经没有什么协议的空间。

弗雷丁单独回到会议室，“好吧，特德和我想回去重新考虑一下这些问题，包括费用、资本结构等，还有罗斯·约翰逊的情况及管理问题。”

总之，要重新考虑一切。

“好。”科恩说道。

后来，科恩和汤姆·希尔重新回顾了他们的战略，福斯特曼已经走了出来。他们要回去了。弗雷丁不知道他们的下一步该怎么走。

“好了，”特德·福斯特曼说道，“我们回去给布瓦西打个电话，告诉他我们已经进行到哪里了。”

“进行到哪里了？”弗雷丁问道。

“你知道我们在哪，史蒂夫，”福斯特曼讲道，“我们已经出局了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 12 章

从某一方面来讲。杠杆收购很像购买一辆旧汽车。

目标公司每年的财务报告和一切可以公开的资料可以比作分类广告。广告中包含一些有用的信息，一个聪明的买主从一些数据中可以获得他想要的东西。

买旧车的人想获得比广告中更多的信息，他可以找卖方谈谈，也可以掀开车盖检查一下，或者开车试一下。对杠杆收购的买方来说，一个彻底的检查同样非常重要，这比任何其他的收购艺术都更重要，他必须了解他的猎物，他的成功与否决定于他了解的程度，要精确地计算出什么样的预算可以削减，以及什么业务可以卖掉以尽可能快的速度偿还债务。这就好像在买车的时候要仔细看看汽车已经跑了多少路程，还将需要多少剩余部件，需要多少费用，杠杆收购的买方也必须估算。一点点的失误比如一个坏了的曲轴或者一个漏气的密封圈都会引发银行要求还清借款，同样，在杠杆收购中，一个错误的估算或者一个不准确的预测会给买方和卖方带来一次债务雪崩。

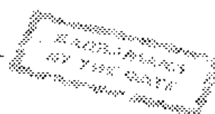
但是如果你就是亨利 · 克拉维斯，你是否会在下述情况下踹汽车轮胎呢？

克拉维斯现在面临的是两难困境。在投标竞争中，约翰逊和科恩握有所有的牌，他们不仅可以获得任何机密资料，他们还有管理小组的帮助，他们知道他们所有的钱都放在什么地方。克拉维斯很清楚，信息是决定成功的关键，而此刻，他却被排除在信息之外。

特别委员会一个最重要的作用是帮助克拉维斯了解RJR纳贝斯克公司。拉扎德和狄龙一起为克拉维斯至少是在理论上创造一个可以和约翰逊公平竞争的场所，实际上，这却是一个困难的任务。

就一般而言，杠杆收购的买方检查目标公司的过程称为尽职审查。当克拉维斯与管理小组合作时，尽职审查是一件轻而易举的事情。保密条款可以很快达成，高级管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



理人员可以随时讨论找到一个最好的办法以提高现金流，削减预算。克拉维斯有一帮会计、律师和投资银行家会对这些方案进行评估，直至满意为止。这是个系统的，不令人兴奋的工作，但却是科尔伯格—克拉维斯在杠杆收购中获得成功的关键。

在10月27日星期二，克拉维斯和罗伯茨会见了查利·休格尔，他们得到了保证可以立即开始尽职审查。RJR纳贝斯克公司的高级主管包括约翰逊管理小组成员都可以接受会见。像很多上市公司一样，RJR在特拉华州获得了特许经营。根据特拉华州的法律规定，董事会要要求它的管理人员接受克拉维斯的审查。但是，克拉维斯也发现法律没有规定他们必须给予合作。

特别委员会安排RJR管理人员在下一个星期一早上在纽约的Plaza酒店接受克拉维斯的审查。审查将要进行两天，没有要求约翰逊参加——克拉维斯清楚，他参加也不会有什么帮助，霍里希根拒绝参加。克拉维斯的小组已经为此准备了整整一个周末。

约翰逊的管理人员准备了交叉火力的反击。克拉维斯热情问候每一位坐在房间里接受询问的人，并简单地告诉他们科尔伯格公司的运行规则，并鼓励他们如果克拉维斯赢得了收购请继续留下来。然后他送这些管理人员到一个个单独的房间。在这儿，他们被保罗·雷特尔还有科尔伯格—克拉维斯一群的工作人员隔离开进行尽职审查。雷特尔的心情很不好，RJR纳贝斯克公司的财务数据早上才刚刚送来，使他没有时间准备审查的问题。

大约9：30，第一个被询问的是烟草种植的总裁约翰·波利赫罗。当克拉维斯跟他握手的时候发现他身后还有一个人，这是哈罗德·亨德森的律师。克拉维斯立即感到有点儿可疑。这个律师是间谍？或者是恫吓那些受讯者不得泄密？克拉维斯不知道，过了一会儿，那个人走了，剩下了波利赫罗一个人。

接下来的是两个人：纳贝斯克公司总经理约翰·格里尼奥斯和助手比尔·麦克奈特，大约一点钟左右才到。克拉维斯仍然是首先和他们进行交谈，力求使他们感到愉快一点。令他惊奇的是，格林尼奥斯说道："你知道，我不属于约翰逊的管理小组，我不是他们的人。"

"看好这个家伙，"当他护送格林尼奥斯到房间的时候告诉雷特尔，"我们可以利用他，他会有帮助的。"

雷特尔满怀希望正要和格林尼奥斯交谈，拉扎德的一个年轻助手走了进来传达了一个消息："当你结束以后，"他对格林尼奥斯说道，"请你到48层办公室去一下。"整个气氛破坏了。雷特尔想约翰逊传来的消息可能是为了恐吓格里尼奥斯，这是个心理战。格林尼奥斯，像他之前的波利赫罗一样，礼貌地回答问题——好像有点儿用，但没有大的用处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

计划询问哈罗德·亨德森的时间是下午五点钟。亨德森丰富的烟草诉讼经验，一定会有不少帮助。距五点钟还差几分的时候，克拉维斯和迪克·贝蒂在问询室的过道里碰见了亨德森。律师在跟克拉维斯握手的时候做了自我介绍。

"我能跟你谈一下吗，克拉维斯先生？只需一分钟。"

这两个人走到一个空置的房间里，贝蒂留在了门外。

一分钟后，克拉维斯走了出来，看着亨德森走出了大厅。

"这是我所听到的最混蛋的话。"

"什么？"

"这家伙说的绝对清楚：我们和罗斯一起，赢，输，平局。他不跟我谈，这是我第一次听说。"

到了星期一的晚上，雷特尔越来火气越大。约翰逊的人都患了集体失忆症。最简单的问题回答了，当雷特尔要进一步问询时，都变得哑口无言。

星期二问询继续。到了下午，由国内烟草公司经理多尔夫·沃纳尔带领了三个高级管理人员来到了问询室，《华尔街日报》在昨天曾引用沃纳尔的话说，要是克拉维斯收购成功，他就要离开公司。当然，克拉维斯也不会从他口里得到什么有价值的东西。

"你肯定听到了我讲的很多话，"克拉维斯说，"好的，沃纳尔先生，我也没什么要和你说的。你走吧，我再看一下文件，和你的八个上层人员。"

"噢，不，"沃纳尔抗议道，"再读一读那句话，我不是为他们说话，他们要自己做评估。"

"假如我买这家公司的话，你走不走？"克拉维斯问道。

"我对管理层是很忠心的，"沃纳尔说，"但是我要重新考虑我的位子。"

真有意思，克拉维斯想，这些人的立场转换的真快。其他一些人，比如德尔·蒙特的鲍勃·卡博内尔，他们就比较合作，而其他人都记不起他们的名字了。

埃德·鲁滨逊是最糟糕的一个。作为约翰逊的财务总监，他了解公司的所有财务内幕，对克拉维斯而言是一个无价之宝。

他在大约五点钟的时候出现，他几乎不想跟克拉维斯有任何关联。

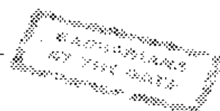
"你想听我说吗？"克拉维斯问道。

"不，"鲁滨逊答道，"我已经知道了。"

在问询室里，鲁滨逊充满了敌意。对于大多数问题，他不是借口不知，就是说回去找一下以后再送过来。

最后一个被询问的是计划主管迪恩·波斯瓦尔，也好不到哪里去。对他的询问有点儿像审问战俘，雷特尔想。他几乎有点想让波斯瓦尔说出他的名字、军衔和军

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



序号。当最后一个问题结束，雷特尔再也控制不住自己：一群废物，一堆废话。

福斯特曼在星期一早上给科恩和古特弗罗因德分别打了一个告别电话，说他自己没有得到一个可以合作的结果，感到很抱歉。与希尔森打交道可以说是他职业生涯的败笔。想到与垃圾债券一块合作他就想洗手。他惟一遗憾的是，如果没有强劲的竞争对手，克拉维斯可能会像跳华尔兹一样舒舒服服的得到历史上这笔最大的交易。希尔森根本无法阻止他的行动。

杰夫·布瓦西说他不会放弃RJR纳贝斯克公司，他有高盛最好的三个客户都想从这笔交易中得到一些东西。宝洁非常想要RJR的饼干业；圣路易斯的Ralston Purina对RJR的食品品牌垂涎已久；Castle & Cooke的总经理戴维·默多克急于想得到纳贝斯克公司的德尔·蒙特。就像他的客户急于得到约翰逊公司的部分产业一样，没有人比布瓦西更急于得到这笔举世著名的交易。

和希尔森一样，高盛公司想揭开数十亿美元的投资资金。高盛的资金虽然是用来偿还贷款的。第一次老高盛有机会和具有数百万资产的公司比如希尔森和美林竞争。资金就像是布瓦西的孩子，对RJR纳贝斯克公司的投标是他开张的第一笔生意。

布瓦西设想的国际财团是一个梦之队。他需要做的就是找一个对烟草感兴趣的买主，这个人正是特德·福斯特曼。

整整一天他都在说服福斯特曼，反复提醒他在这笔交易中，他们处于第一位置。“如果科尔伯格—克拉维斯罗伯茨赢得这次交易，”他再一次强调说，“他们就会比布恩·皮肯斯，卡尔·Icahn以及其他一切人合起来的力量还要更强大。”

无论谁打败克拉维斯都将成为这场肉搏战中的真正英雄，这个英雄，布瓦西认为非福斯特曼莫属，只有福斯特曼才能赢得这场胜利。

“你没有意识到你是多么强大，”布瓦西又说道，福斯特曼—利特尔的廉价货币足以使任何竞争者都不敢掉以轻心，“你没有意识到你的资金实力，它是整个交易成败的关键。”

慢慢的，福斯特曼开始一点一点地上钩了，击败克拉维斯和他的垃圾债券的愿望是如此的强烈，以至于使他认为只有他才可以承担天下兴亡的责任。同时能和蓝筹公司如宝洁公司合作也是令人神往的。

“如果我们做一次尽职审查的话，而这个在经济上合理划算，我们周围都是一群积极向上的合伙人。”他陷入了沉思之中，“每一个人都是真正的资金玩家，没有人来自其他团体，没有人属于什么卡特尔公司……伙计，这是一件多么美好的事情。”

“是的，”布瓦西说道，“而且风险还小。我知道你不是一个爱冒险的人，我知道你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要考虑什么。但你这样想一想：如果这笔交易符合你的标准，看看你能得到什么，你一夜之间获得的东西可能是那帮垃圾债券的家伙们三年、甚至四年才能达到的水平。”

福斯特曼心里想，他可以做到这些。他要把这些野蛮的家伙打倒在地，想一想，这是一个什么样的景象呀。

一个想法在福斯特曼的脑子中形成。垃圾债券就堆在这个城市的大门口，福斯特曼认为，我们可以阻止它们，永远也不让它们进来。我们应该站在桥上，把这个野蛮人推回去。

他将这样去做。

斯克鲁·科恩。我们不需要他，福斯特曼说。科恩太不熟练了，他肯定要失败。这是福斯特曼对克拉维斯之间的一场战役，宝洁、Ralston以及Castle & Cooke对德雷克塞尔—伯纳姆和美林这批搞垃圾债券的人。

“你是知道条件的，”福斯特曼对布瓦西说道，“不要垃圾债券，让这些东西见鬼去吧。”

“可以，”布瓦西说道。

最后，福斯特曼又加了一句，福斯特曼—利特尔公司要有对投标小组动议的否决权。布瓦西同样也答应了。

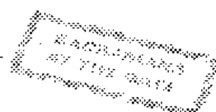
慢慢地，约翰逊的小组也开始准备出价了。霍里希根和其他的RJR纳贝斯克公司的高级主管在希尔森的一个餐厅里与希尔森和所罗门小组一起开始商谈投标的问题。

两组的主意要形成一个最好的方法是进行投标。所罗门小组，由古特弗罗因德和斯特劳斯领导，他们倾向于认为立即进行投标，价格定在92美元左右，刚好超过克拉维斯的90美元价格。这样做的目的是：一种商人的本能，出价迅速，仅仅超过其他出价几个点，然后看看对方的反应，以决定下一步的行动。

另一派由史蒂夫·戈德斯通和汤姆·希尔领导。他们认为前种观点过于短视。这种价格超过克拉维斯仅仅是打了一个平手，从而会导致投标价格螺旋上升。他们要采取的措施是：简单、快速、高效，给克拉维斯以决定性的打击，从而获得一劳永逸的胜利。因此，他们的出价是每股100美元左右。那天直到深夜，戈德斯通感到小组的意见倾向于他的观点。

星期二早上，戈德斯通给休格尔委员会的律师彼得·阿特金斯打电话，希望阿特金斯能给出个主意：如果我出一个非常高的价钱——一个抢先的收购价，董事会能考虑开始签订并购协议吗？阿特金斯似乎没有思考。他的信息很清楚：史蒂夫，只做你自己的事情，自己投标决定吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



后来，戈德斯通进一步分析了这个主意：一个大胆的出人意料的投标可能会换来一份兼并协议。他喜欢这样，约翰逊想了以后也认为这是一个不错的主意。但是如何让阿特金斯上钩呢？戈德斯通从约翰逊那里得到了主意。

通过和休格尔的交谈，约翰逊获知董事会非常担心管理小组和克拉维斯合作最后消除竞争，压低了价格。戈德斯通推理道，也许，董事会会急于抓住这个高价机会，从而破坏两方进一步合作的可能性。

戈德斯通在星期三早上接通了阿特金斯的电话，“我有一些事情要跟你讲，”戈德斯通说道，“我们想要跟你谈一下兼并协议，我们有一个价格，如果你们愿意接受的话，我们将会出一个非常好的出价，一个优先的价格。”

“听着，”阿特金斯说道，“为什么不告诉我你的出价呢？董事会非常有兴趣接到你的价格。”阿特金斯说道。

“但是，彼得，不那么简单，”戈德斯通反击道，“为什么我给你出价而你却不能给我对等的回报呢？而且，现在我还有一个机会跟我们的竞争者协商。如果我们这样做，同时我们也成功的话，那时的出价将会远远低于现在。我现在不会把价格告诉你，等我们和对手谈一下再说。”

诈骗！但是戈德斯通不了解约翰逊是否能和克拉维斯达成协议。事实上，由于社会的广泛议论，他们达成协议的可能性已经微乎其微。但是阿特金斯并不了解这些情况，戈德斯通的战术好像起作用了。

“我了解杠杆，”阿特金斯说道，“你确实给我们增加了压力。”

“是这样。”

“我明白，”阿特金斯说道，“你要给我一些时间，我和一些合适的人商谈一下，然后给你打电话。你现在确实已经了有兼并协议吗？”

“是的。”

“为什么你不把它送给我呢？”

戈德斯通有点儿兴奋，于是他指示他的助手在那天下午送了一份协议，然后他立即冲向了希尔森公司。

所罗门的首领古特弗罗因德和斯特劳斯也在他们上次吃饭的地方等着戈德斯通。

戈德斯通简单地汇报了一下他和阿特金斯的商谈。古特弗罗因德立即满怀狐疑，为什么要优先投标？

“戈德斯通的战术，”古特弗罗因德说道，“会使收购价格远远超出90美元一股，我们为什么要出这样高的价格？难道我们不是在浪费金钱吗？你能告诉我们如果这样做了就一定能得到兼并协议吗？成功的概率是多少呢？”

“可能低于50—50。”戈德斯通承认道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

戈德斯通搞糊涂了，这些家伙两天前的晚上不是也赞成优先收购吗？怎么现在又变了？他想看一下科恩的反应，发现他可能和古特弗罗因德一样担心过高的支付。

午饭后，戈德斯通回到办公室，一直在担心，但他没有给阿特金斯打电话。第一次，他意识到他给他的小组，尤其是古特弗罗因德做出的承诺没有兑现。他有点儿心烦意乱，古特弗罗因德不了解最基本的投标战术。现在，戈德斯通很清楚，他要小心行动，他已经走得太远了。

星期二的晚上，尽职审查结束了，克拉维斯心情沉重地回到了办公室，他要和罗伯茨商量一下下一步的行动。

他们的投标到了十字路口，自从一周前他们首次公布到现在他们已经失去了方向。什么事做的都不对，尽职审查没有一点儿奇迹，简直是一场灾难。克拉维斯和罗伯茨正在面临一场他们职业生涯中最大的一笔缺乏财务指导的杠杆收购。

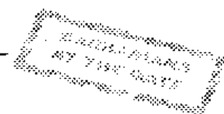
如果说这还不是最糟糕的话，那么克拉维斯投资内部闹嚷嚷的争论就不是一个好的兆头。星期五大量的报纸报道暗示科尔伯格·克拉维斯的最大支持者不满意克拉维斯所采取的激进策略。国家养老基金卷入的敌意收购出现在头版引起了俄勒冈州、密歇根州，还有马萨诸塞州政党之间的纷纷争论。克拉维斯和他的人力图使这些投资者保持安静，但是压力仍在增加，他不得不让格利切尔要求休格尔保证他的投资者不是敌意收购。

克拉维斯怀疑汤姆·希尔和管理小组在他的背后捣鬼，事实也确实如此。克拉维斯最有影响的一个支持者是道格·勒邦。他是在洛杉矶的威尔夏养老基金顾问，他为克拉维斯招揽了一些大的投资者，包括俄勒冈州、密歇根州，还有马萨诸塞州的国家养老金，这些投资大约占到克拉维斯融资的25%。当克拉维斯宣布高价收购时，威尔夏的客户受到各方面的压力要退出行动。RJR纳贝斯克公司的高级管理人员，包括哈罗德·亨德森也打来了电话表示他们的愤怒，并指责威尔夏和它客户的协议在支持敌意收购。

在克拉维斯所有的倒霉事中，没有比媒体给他带来的伤害更大。随着对克拉维斯所谓“特权”一周的抨击，以此为标志，开始了新一轮的媒体轰炸。《商业周刊》星期一的封面“债务狂欢节：收购走多远？”《时报》有一个特刊：“当今时代的收购”。其中多处都在影射克拉维斯。《新闻周刊》更是糟糕：它的封面有一个克拉维斯和勒姆的滚动条——纽约超级夫妇的眩晕生活。

媒体深深地刺伤了克拉维斯。即使乔治·罗伯茨在加里福利亚过着很私人性的生活也遇到了一些麻烦，在鸡尾酒会上。朋友们侧目而行，有时还有人问道他们的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



行为是否对美国的经济有利。在13年的公众生涯中，这是第一次这两个表兄弟在投标竞赛中碰面。《新闻周刊》和《纽约时报》很长时间都在报道克拉维斯。这种公开毁了他的事业，而这也平息了华盛顿人的怒火。

尽职审查，担忧的投资者，媒体的报道——要立即想个办法结束这些事情。也许，他们两个人都同意，找约翰逊谈一下也许会有收获，克拉维斯也发现了联合投标也不是坏事。“我们喜欢吉姆·鲁滨逊，”他说道，“我想我们也会喜欢彼得·科恩，当你这样想的时候，事情也不会很糟糕。”

他没有把约翰逊看得太重，这让罗伯茨心里很高兴。他想希尔森不仅仅就靠食品公司维生的。只要有了费用，科恩就会对此失去兴趣。给他一半的生意，罗伯茨想，以后我们就会把这一半买回来的。

虽然克拉维斯知道这时候去联系约翰逊有点儿示弱，而他也讨厌示弱，但他很清楚这可能是一个较好的方法。像往常一样，他仍然还能接到几个琳达·鲁滨逊打来的电话，她似乎有约翰逊的消息。于是他拿起了电话。

琳达·鲁滨逊很高兴接到克拉维斯的电话。如她所料，这场战斗——她总是把这个比作为男人之间的战斗——已经失控。没有任何理由克拉维斯不与希尔森和所罗门合作，所有的理由都表明他应该接受合作。

一切都来自于自负，琳达·鲁滨逊知道，她认为她自己可以调整华尔街的步骤。像这些事情经常发生，彼得·科恩，汤姆·斯特劳斯还有亨利·克拉维斯，甚至其他人都忘记了他们的真实目的，那就是RJR纳贝斯克公司。他们的争论与股票价值以及信托义务没有任何关联，仅仅是在验证他们的男子汉气概。从这点她可以看出来，科恩不会屈服于克拉维斯，反过来也是一样。

必须有一个人要保持清醒，她对自己说道，抛掉那些无用的情感，那么，这个结就很容易解开。收购之战最需要的就是女人的感觉。

“我知道你已经有办法了，”她对克拉维斯说道，“不要放弃罗斯，我们已经把你放在同一个房间里，我们应该在一起。”

“琳达，我不知道，”克拉维斯说道，“我现在不知道在哪儿。”

琳达说道：“这正是在一起的机会，罗斯很了不起，我知道你也是一个了不起的家伙。你们两个合作应该是一个伟大的设想。”

克拉维斯同意：“好吧，也许很有意义。”

“我会尽力安排的。”琳达·鲁滨逊说道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

琳达·鲁滨逊在星期三早上高兴地给约翰逊打电话。“我认为我们应该再多试一次，会有一些意想不到的事情发生，你认为呢？”

约翰逊也很喜欢这个建议，他看不出不和克拉维斯合作的理由。无论科恩怎么说，克拉维斯不是一个魔鬼，他们都希望能够合作。坦率地说，约翰逊对希尔森能够拿出一个可行的投标感到怀疑，安迪·塞奇也认为这些银行家毫无目的。

“可以，”约翰逊说道，“为什么不呢？”

“卡罗琳·勒姆在下午两点钟有一个春季时装展览会，我想到那儿见亨利，我们怎么说呢？”

“告诉亨利要在一个更高的层次上做这件事情。上次我们已经失去了一个机会，这次只有吉姆和我——没有其他任何人，再做最后一次努力。”

“哦，还有一些事，”约翰逊又说道，“这次一定要保密，其他任何人都不能知道这次接触。”约翰逊强调说，“一个人也不能知道，尤其是不能让科恩知道。科恩和希尔过于反复无常。”约翰逊甚至都没有告诉史蒂夫·戈德斯通。

约翰逊又给琳达的在美国运通工作的丈夫打电话，说明了情况。吉姆·鲁滨逊也表示同意。

距两点还有几分钟的时间，克拉维斯乘电梯来到了第58大街的格兰德舞厅，在这里一些娱乐界的名流已经咸聚于此。但克拉维斯关心的不仅仅是这些流行时装，他环顾周围，终于发现了琳达·鲁滨逊。琳达也很喜欢卡罗琳·勒姆的服装。

克拉维斯谨慎地带着金发碧眼的琳达来到了一个角落，他又环顾了一下四周，发现没有人注意，这才说道:“进行得怎么样？”

“我正在做这件事，”琳达说道，“我认为可行。我知道你和罗斯可以合作，我会设法让你、罗斯、乔治还有吉姆坐在一起做这件事。”

“好，很有建设性的观点。”

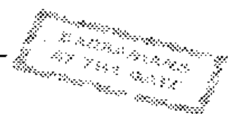
“现在，”鲁滨逊说道，“如果我们做这件事需要大家理性一点，我希望有一个满意的结果，如果不是这样的话，你可以通过其他途径做这件事。”

表演马上开始。克拉维斯找了个借口坐到了de la Renta旁边的座位上。琳达·鲁滨逊溜到他们后排。随着轻快的音乐响起，节目开始。

克拉维斯觉得场面很壮观，看表演时他一直和de la Renta有说有笑。当表演结束后，演员出来谢幕，勒姆也走了出来，不停地和她丈夫挥手。她看上去光彩照人，身材高挑，底下响起雷鸣般的掌声。克拉维斯也朝她挥了挥手。

在整个看表演的过程中，摄影师们都围在克拉维斯旁边，从各个角度拍克拉维

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



斯。琳达·鲁滨逊靠向前，在克拉维斯的耳边说道，

“要是你真的做一件大买卖，”她轻声说道，“想想那会有多少摄影记者在这里。”

离开了春季服装展览会，克拉维斯回到了办公室。在这期间，罗伯茨也会见了其他的合伙人，告诉了要和约翰逊重新谈判的信息，他们的反应是积极的，也都为此高兴。这两个表兄弟也想了一下他们究竟要从约翰逊那里得到什么，然后，克拉维斯就给琳达打了电话。

琳达溜到格兰德舞厅后台，向卡罗琳·勒姆表示祝贺，吻了一下她的脸颊就回到了48层办公室。

当克拉维斯打电话时，她刚好回来。

“听着，琳达，”克拉维斯说道，“如果这些问题不能提前解决的话，我们没有商谈的必要。”

“好啊，”琳达说道，“什么问题呀？”

克拉维斯想要控制股权和董事会，但不久就同意了琳达坚持要求平分的建议。这是和平的代价。但是对于第三个问题他拒绝妥协。德雷克塞尔一定要参加，正是由于德雷克塞尔克拉维斯才能完成这样大规模的交易。

“琳达，听着，”克拉维斯说道，“这个非常重要，你一定要了解它的重要性。德雷克塞尔一定要参与这个交易，如果这有什么问题的话，这笔交易就不能发生。”

“你知道，所罗门一边对德雷克塞尔非常敏感，”琳达说道，“这两家公司一直在近似肉搏地竞争，你听着，亨利，罗斯要做这笔交易，他会找一个最好的合作，这个不应该是个问题。”

三个问题，三个协议，在克拉维斯和琳达之间都达成了一致。在挂断电话之前，克拉维斯还想在其他的枝节问题上讨价还价，琳达认为这是一种倒退。

“亨利，你要知道，每次我们获得一点点小小的进步，你就不能再后退。”

“好吧，”克拉维斯说道，“够了就好。”

“我能相信你的话吗？”

“是的。”克拉维斯说道，“我能相信你的话吗？你能保证其他人跟你一致吗？”

“是的，”琳达说，“不应该有问题。”

他们最后一致同意，现在最需要的是：高峰会谈。

当琳达·鲁滨逊告诉她和克拉维斯有关的谈话以后，约翰逊显得很高兴，现在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看起来一切很好。约翰逊想到，克拉维斯急于想得到这笔交易，已经从一周前的10%妥协到现在的50%。他们的见面会安排在六点钟，“亨利说要保持绝对的机密，”琳达对约翰逊说道，“他们没有告诉他们的投资银行，他们不想告诉任何人。”

约翰逊点头同意，这也是他所需要的。约翰逊开始佩服克拉维斯处理投资银行家的手段。这些人信息知道得越少就越温顺。有时，他甚至想用同样的手段对付科恩和古特弗罗因德。

还有一个问题，琳达继续说道，“今晚，我和吉姆要到格利切尔家里参加一个晚会，我们怎么办呢？”要使格利切尔知道高峰会议，他们一家都会知道，这消息就会像野火一样迅速蔓延。

“什么也不要做，”约翰逊说道，“你不要告诉格利切尔，到八点钟的时候再给他打电话就行了。”

虽然她不喜欢这样没有礼貌，琳达还是同意了这是惟一的办法。“现在，”她说道，“你给克拉维斯打个电话。”

首先她先给克拉维斯打了电话。“现在，罗斯要给你打电话，要跟你确定一下这些事情。”

“我不感到惊奇，琳达。”克拉维斯说道。

几分钟后，约翰逊打通了克拉维斯的电话。

“亨利，”约翰逊说道，“我们再谈一下这件事。”约翰逊和鲁滨逊代表管理小组，克拉维斯和罗伯茨代表他们自己。“好吧”，克拉维斯说道，“但是不能让人知道，如果我听到这方面的一句话，我将认为是你们泄露的消息，因为我们这边根本不可能。”

他们同意在Plaza会晤，当约翰逊把消息告诉给吉姆·鲁滨逊时，他坚持一定要把科恩算在内。要是科恩看到他的老板和老板的太太背着他会见克拉维斯一定受不了。约翰逊勉强同意。

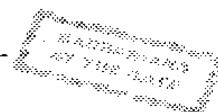
于是，约翰逊给科恩打电话，他要小心处理这件事，“我们已经跟克拉维斯电话谈过了，”约翰逊说道，“他想见面谈，你怎么看呢？”

“见面谈可以，”科恩说道，“你要对你自己和你的人负责，这样做很好。”

科恩和鲁滨逊在六点钟之前到了西九大街。当这三个人走进广场的时候，约翰逊想使科恩在门口收敛一下他的自负神态，“这里不需要炮火，没必要爆炸。”约翰逊说道。

克拉维斯和罗伯茨首先来到了装饰美丽的第5层套房。当他们坐着等人的时候，克拉维斯听到一些奇怪的声音：鸟叫声。克拉维斯走进卧室，发现了两个鹦鹉的鸟笼。在整个商谈期间他就要一直听到鹦鹉的叫声。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在六点钟的时候，约翰逊、鲁滨逊和科恩来到了。罗伯茨的欢迎方式令科恩感到惊奇，作为打破坚冰的方式，他送给了科恩一盒蒙特拉斯（Montecruz）雪茄。

“和平礼物，”罗伯茨在递给科恩雪茄的时候说道，“但我不希望你在这里抽。”

科恩笑着说：“我会到后面的角落里抽烟，那样烟味就不会打扰你了。”

是个好的开端。

“听着，”约翰逊开始说话了，“让我们看一下可以走多远，事情变得有点儿奇妙。似乎看起来吉姆和我——还有彼得，我们做出一点妥协可能更有意义。事情的发展不会天遂人愿，但结果可能会越来越好，这里不存在赢者通吃，也不会有人一无所有。”

在30分钟的时间里，他们大致勾画了一个协议框架：RJR纳贝斯克公司董事会的控制权一分为二，任何一方也不能超过另一方。股票也按同样的方法均分。约翰逊的份额希尔森公司分配。由于科恩不知道琳达的秘密协议，对这种快速一致的协议感到很惊奇，但他没有表现出来。

至于费用问题，克拉维斯说他计划给四个投资银行每家2500万美元。另外，科尔伯格·克拉维斯打算获得1%的常规费用，不需要计算，就可以知道，这笔佣金达到2亿美元，这是华尔街收购历史上任何交易佣金的三倍还要多。

等一下，鲁滨逊打断道。他仍然清楚地记得整个世界都在盯着这笔交易。他一再说，不要过于贪婪。令人惊奇地，克拉维斯说这个问题在理论上可以再进一步研究。

克拉维斯提出了德雷克塞尔，坚持认为德雷克塞尔的垃圾债券可以保证这笔交易的资金实力。

科恩问道：“为什么是德雷克塞尔呢？”

“你瞧，彼得，”罗伯茨说道，“如果让我们拿出20亿美元，我们不可能拿出这么多钱，而且搭桥贷款又不能确定。”罗伯茨对所罗门公司，甚至所罗门公司和希尔森公司联合起来，是否能够成功也不抱什么希望。

科恩不喜欢要德雷克塞尔控制债券的销售，于是说道，“你了解他们是什么样的人。当和德雷克塞尔共同管理这笔交易的话，他们会完全吃掉，而你什么也得不到。”

“这次完全不一样，”罗伯茨保证道，“你们将获得一半佣金，如果你们一张债券也没有卖掉，你仍然获得一半的佣金，就是这样。”

科恩停止了争论。

其他问题又提了出来。希尔森想处理RJR公司所有资产的拍卖。科恩说道，汤姆·希尔计算仅此一项的佣金就是1.03亿美元。

“这样做毫无意义，”罗伯茨说道，“你应该把每个业务分配给不同的在这个领域富有经验的投资银行去做。”

“好吧，但是至少我们应该成为共同咨询方。”科恩说道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“为什么要付两次佣金？”

“不不不，不是这个意思，”科恩说道，“你不理解，费用不是问题，重要的是你可以把你的名字刻在这个重要的里程碑上。”

科恩想得到的是公司的广告效应，即使希尔森得不到一个子儿，他也要得到这个荣誉。最后这个问题留待以后解决。

一个小时的时间他们就结束了会谈。三个主要的问题达成了一致，其余的问题都交给律师们认真处理。

约翰逊感到有点儿激动，坚冰终于打破。应该更多地感谢琳达·鲁滨逊。

到目前为止，知道这次秘密会议的只有五六个人。

城里，史蒂文·戈德斯通越来越怀疑，他找不到约翰逊，也找不到科恩。在西九没有人看到过他们。于是他给在希尔森的汤姆·希尔打电话。

“你知不知道有什么事情发生？”戈德斯通问道。

“没有，你呢？”

“没有，但有些事可能正在发生。”

罗伯茨和克拉维斯仍然留在房间里，他们还处于兴奋状态。克拉维斯打电话给他的律师迪克·贝蒂，他们一起到楼下吃饭。律师定了一个鱼，罗伯茨和克拉维斯要了两份牛排。

罗伯茨对律师说道：“虽然这不是一个理想的结果，但却是一个结果。”

饭后他们又回到楼上，克拉维斯接到了科恩打来的电话。

“真是好笑，”克拉维斯放下电话说道。

“什么事？”贝蒂问道。

“他要带上汤姆·斯特劳斯，你可能希望他最好带上古特弗罗因德。”

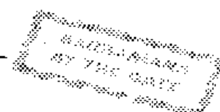
“斯特劳斯？”贝蒂感到很奇怪。“他为什么要带上斯特劳斯？”

罗伯茨又接到一个电话，是房间的服务员。他不知道为什么罗伯茨先生要支付房间的费用。“我们显示的是由布朗先生登记的房间。”

罗伯茨笑了，布朗先生是他登记时用的名字。

穿过西九，约翰逊开始担心回到Plaza的人数。戈德斯通已经通知让他过来了，还有古特弗罗因德和斯特劳斯他们也应该来。约翰逊想让这个会议开得比较小，一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是为了保密，另一个是人多了支出也就自然要增加。除此之外，他觉得克拉维斯也不太关心所罗门的老总们。

约翰逊让吉姆·鲁滨逊去安排一下只要有一个人过来就行了。他们选中了斯特劳斯，还有希尔森的律师，杰克·努斯鲍姆，他们总共六个人，约翰逊很高兴。

等戈德斯通到了之后，约翰逊兴致勃勃地叙述了一遍下午他和克拉维斯的谈话。一切进展顺利，约翰逊说道，“现在我们已经得到了管理层的同意，这是亨利也想看到的。”

“一切都妙极了，”约翰逊最后说道，“现在已经到了克拉维斯要看管理协议的时候。”

戈德斯通立即感到不妙。在两个星期的时间里，他小心翼翼地保管着这份协议。他很担心这份协议一旦泄露给媒体会有什么后果。你把这份协议给克拉维斯是在冒险，戈德斯通警告说。

“上帝呀，”约翰逊说道，“他们已经是我们的合伙人，你也是合伙人，你把每一件事情放在桌上，如果有什么问题，大家可以讨论解决，就这么简单。”约翰逊说戈德斯通有点儿妄想狂。在客户的一再要求下，戈德斯通同意把协议交给克拉维斯，但他确实不想这么做。

约翰逊的六人小组在9点钟左右急匆匆来到Plaza。20分钟后，一切都进行得很顺利，约翰逊对于律师的所谓细节问题不感兴趣，就回到了西九。

由于兴奋，他的兴致很高，吃了很多三明治，然后又把情况简短地跟塞奇、霍里希根讲了一下，就回家了。

当所罗门兄弟的首席律师彼得·达罗在他的家里舒展一下要上床睡觉的时候，迈克·齐默尔曼打来了电话，此时已经十点钟了。“古特弗罗因德在西九，”齐默尔曼说，“他要你去他那，立刻。”

达罗匆匆地赶到RJR纳贝斯克公司的办公室，看到了正在发怒的约翰·古特弗罗因德。

“我不知道发生了什么，彼得。”古特弗罗因德问道，“他们在Plaza有一个会议，却不让我参加，我不知道为什么，我想让你现在就去参加这个会议。”

“可以，没问题，约翰。”达罗说道，但是他不知道如何接近会议室，因为古特弗罗因德没有被邀请。古特弗罗因德递给他写有房间号码的纸条。

达罗立即穿过58大街，乘上电梯，来到了Plaza的五楼。他看了两遍纸条上的号码也没有找到房间。正当他漫无目的的蹓跶的时候，看到一个高个子男人站在一个有两扇门的外面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“这是亨利的房间吗？”他冒失的问了一句。

“是的，先生。”他打开了门，“请进。”

达罗走进来发现汤姆·斯特劳斯坐在克拉维斯和罗伯茨的中间正在热烈地讨论，他不知道此事他该怎么办，但他发现了那份200亿美元的和平条款。

“这是我们的资本，”斯特劳斯正在说，“我们不能让他人控制他的买卖。”

斯特劳斯的发言热情洋溢，他的请求简单而直接。所罗门和希尔森公司一定要经营这些债券的买卖，他说，所罗门已经做了一切准备，他们也愿意经营这些债券，而且他们是专家经营，他们也有要求经营的权利。他们为此已经准备了几个星期，把这些属于他们的东西交给德雷克塞尔是不公平的。

“我们就是要做这个生意，”德雷克塞尔最后说道，“为什么不让我们试一下。”

克拉维斯给他们解释了选择德雷克塞尔的重要性。“听着，”他说道，“德雷克塞尔在每一时间都为我们做了一流的工作，当他们收购Beatrice公司时几乎每一个人都说他们不能成功，结果他们做得最好。他们的价格要便宜一点，这是一笔最大的交易，我们承担不起闪失。”

斯特劳斯一直在争论所罗门的资金是多么干净，其实人们都知道他的真实意图。所罗门一直对德雷克塞尔怀恨在心，把历史上最大的一笔交易让与它的竞争对手是它所不能接受的。在五年时间里，它一直试图进入专业化高、盈利丰厚的垃圾债券市场，最终却一无所获。而且它的努力，却引发了内部的派系斗争，最终导致了一系列的灾难。

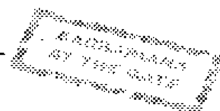
“不是打击你，但是你们的确实没有做好，”克拉维斯对斯特劳斯说，“你们的人其实什么都没有做。”

斯特劳斯说，所罗门有六个债券销售人员整个周末都在详细讨论卖掉这些债券的最好办法。我应该告诉他们什么呢？他问道。克拉维斯和罗伯茨揉了揉眼睛，“那么你们的人要是整个周末都在那里的话你们的人又能做什么呢？”克拉维斯说，“这并不能说明任何问题，我们要和最优秀的人合作。”

彼得·科恩发现自己正处于一个很尴尬的位置。之前或多或少已经同意了德雷克塞尔的选择，斯特劳斯背书的事情已经使他的心凉了半截。事实上，科恩不信任德雷克塞尔是有他的理由的。五年来希尔森一直在和德雷克塞尔打一起合同官司，在这场官司中，科恩认为是德雷克塞尔违例，他认为德雷克塞尔不值得希尔森用整个公司的将来去赌。

不久，这两个人的争论渐渐平息了下来，没有人会担心所罗门会采取不妥协的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



手段。另外，还有更重要的事情要处理，那就是管理协议。

戈德斯通拿出一卷资料摊开放在克拉维斯的面前。“我们希望你在这儿签名。”律师说道。

“让迪克看一下。”克拉维斯说道。

贝蒂接了过来。戈德斯通用手指着其中的一段说道，“这个，我希望你确定你已经理解它的意思。”

这是一个控制条款，约翰逊要完全控制这笔交易。戈德斯通站在旁边，贝蒂认为这是一个微不足道的细节。因为他知道在必要的时候，克拉维斯会发号施令，控制整个局势，就这么简单。

他什么也没说，就把协议交给了在一个角落里坐着的凯西·科古茨，让他看一下。戈德斯通显得有点儿紧张。“我需要你们承诺你们用这份文件除了评估交易之外不能用于其他目的，”他说道，“你们也不能泄露给任何人。”

几分钟后，贝蒂把克拉维斯、罗伯茨，还有科古茨叫到了隔壁房间。“你不能相信这个。”贝蒂说道。律师迅速地看了一下文件，他简直不能相信，控制权、否决权由约翰逊一人掌握，更重要的是：希尔森公司天文数目的收益最后都允诺付给约翰逊。“亨利，你不能容忍这样的事情。”贝蒂说道。

科古茨同意，并说道：“如果我们签署这个协议，一切都将由约翰逊控制，你不能同意。”

克拉维斯震惊了。他知道科恩是急于进入商人银行业，难道就由约翰逊来控制整个交易吗？这不像他以前曾经见过的杠杆收购。“疯了，”克拉维斯说道，“科恩怎么能这样做？”

科古茨和所罗门的律师彼得·达罗是住在布鲁克林大街的邻居。科古茨从隔壁房间出来，招手让达罗进来一下。所罗门的律师来到隔壁房间的时候，克拉维斯一伙正在计算着什么。

“你看过这个吗？”贝蒂指着文件问达罗。

达罗点了点头。

“你们就把这些拿到董事会上？”

这个所罗门的律师已经料到了这些。当戈德斯通拿出文件时，他已经给古特弗罗因德打电话问要如何处理。达罗必须小心从事。如果所罗门能够成为克拉维斯的合伙人，对这个协议表示不满是非常重要的，并且这也是古特弗罗因德所谓的“不明智协议”。但是如果协商失败的话，克拉维斯无疑会把所罗门的不满作为球棒使之公之于众。

达罗与贝蒂承认这是一个明显的“问题协议”，应该重新协商，他还提到了古特弗罗因德和沃伦·巴菲特也反对这个协议。几分钟后，贝蒂回到了会议室，把戈德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯通拉到了一边。

“你说有多少人已经卷入了这件事？”

“目前只有七个人，”戈德斯通说道，“但是约翰逊说还有几百个雇员也要分享这份财富。”

“你知道，这是一份相当丰厚的财富！”

“你应该跟罗斯讲这些。”

“好吧，”贝蒂说道，“在这方面我们有所保留。我们现在不能给你确定的答复，我们需要时间考虑一下。”

戈德斯通点了点头，同时他建议说，“一定要保存好资料，这份资料太重要了。”

会议决定转移会址，一个小时后在RJR纳贝斯克公司的办公室里重新进行。由于混乱，戈德斯通和杰克·努斯鲍姆都没有从贝蒂那儿拿回管理协议。

“他们不再要它了，”凯西·科古茨说，“所以由我们保存。”

当克拉维斯、罗伯茨、贝蒂和科古茨乘电梯到48层办公室时，他们发现这里有一群与谈判毫不相关的人。他们吵吵嚷嚷、匆匆忙忙地走来走去。琳达·鲁滨逊也来去匆匆，手里拿着好像是新闻发布纲要。他们看到这一切感到莫名诧异，当克拉维斯被介绍给劳里·约翰逊时更是感到困惑不已。他还被介绍给霍里希根认识。霍里希根穿着白色的网球衫，看起来有点儿邋遢。克拉维斯本来急于开始商谈，可是这里更好像一个兄弟联谊会。

克拉维斯和罗伯茨被引进到约翰逊的办公室，这是他们第一次谈话的地方。约翰逊看起来心情很好，要亲自给两个表兄弟开饮料，但被克拉维斯谢绝了。贝蒂悄悄地到约翰逊的秘书办公室拿出一份他匆忙起草的文件要求秘书打印一下，这里没有看到科恩和斯特劳斯的影子。

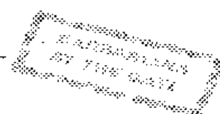
当克拉维斯和罗伯茨在等候的时候，他们听着约翰逊漫无目的谈着他的总理牌烟，他的亚特兰大总部，以及纳贝斯克事业的前景。吉姆·鲁滨逊和埃德·霍里希根也在场，他们一边听着，一边还偶尔窃窃私语。

在近一个小时的时间里，他们讨论了RJR纳贝斯克公司的优势。戴维斯—波尔克律师事务所加尔·巴松在门口探头探脑。“你在这里做什么，这里又没有律师？”他指了一下贝蒂。显然，他是为了保护他客户的利益：希尔森公司。然而他却打断了谈话的兴致。

克拉维斯注意到他已经等了很长时间，“怎么回事？”他问道。

“我不知道。”约翰逊说道，显然，他并不关心。最后的商谈总是要费些时间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不久，科恩匆匆来了。他在路上一直与斯特劳斯和古特弗罗因德商谈债券问题。在近一个小时的时间里他一直试图了解所罗门反对德雷克塞尔的程度以及妥协的可能性，最终证明都是白费劲。科恩不是来自于像所罗门这样的交易行业，因此相互缺乏了解。费时费力，科恩已经烦了。

后来，经过一个长夜的漫漫商讨出现了关于所谓“德雷克塞尔难题”的不同版本。吉姆·鲁滨逊认为德雷克塞尔可能面临被起诉的问题；所罗门认为把它的钱放在别人的口袋里是一件奇怪的事情，因为它也可以经营得像希尔森公司一样好；约翰逊暗示克拉维斯可能受控于德雷克塞尔。

几个月后，汤姆·斯特劳斯承认了争论的中心要点。起因于债券交易商的深刻内幕。当有超过一家投资银行承销债券时，必须有一家牵头银行来组织管理，而实际上真正销售债券的是非牵头银行。牵头银行之所以著名在于它把它的名字置于报告的左侧——一个里程碑式的广告位置。

在克拉维斯进入之前斯特劳斯和科恩已经达成一致：所罗门和希尔森共同管理。希尔森在报告的左侧，所罗门在右侧，希尔森负责管理。这种安排并不损害所罗门，因为所罗门在债券业的资金实力远远超过了希尔森，任何人都能看出来究竟是谁在真正的经营。

但是同样的位置当德雷克塞尔在左侧时含义就完全不同。也就是说所罗门在右侧可以完全盖住希尔森，但当德雷克塞尔在左侧时人们会认为所罗门是一个配角。

最后感觉是至关重要的。感觉谁手里有债券，对于约翰逊以及其他购买者来说，现在都是最重要的。不要去管他在约翰逊交易中是不是全职的合伙者，也不要去管和商业银行到底谈到什么程度了，所罗门主要的任务不是占有奥利奥，而是卖债券。为了不让大家感觉所罗门已经落在了德雷克塞尔的后面，所罗门可以牺牲约翰逊的利益，事实上是牺牲约翰逊的整个交易。经过所有对股东利益的讨论，事情现在变成了这样：约翰·古特弗罗因德和汤姆·斯特劳斯要想赢得这次历史上最大的收购他们必须投入战斗，因为他们的名字在《华尔街日报》和《纽约时报》上都被登在了德雷克塞尔的右边，而不是左边。

到了两点钟，科恩在约翰逊办公室里的克拉维斯、罗伯茨与在另一个办公室的所罗门之间穿针引线，忙得不亦乐乎，但收效甚微，他企图寻找一条中间道路，但结果令他绝望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对古特弗罗因德而言，没有任何可以接受的妥协。“无论如何，我们都不会听命于德雷克塞尔。”

一次又一次，科恩想通过倾心交谈把他的朋友斯特劳斯拉过来，但是每次他们的谈话都会被迈克·齐默尔曼或者所罗门公司的其他人打断，科恩觉得所罗门的主管就像是根香肠，一个人走到哪里另一些人就会跟到哪里。要是想和他们中的任何一个人单独呆一会简直是不可能的事情。

但有一次，科恩发火了。齐默尔曼说，“我们是所罗门兄弟公司，他们有什么资格这样对待我们？”这句话激怒了科恩，他大声说道，“你们说什么呢？他们有理由关心，我的意思是，你们知道我们在这里做什么吗？”

科恩尝试了他能想到的所有办法：为克拉维斯雇用所罗门给予补偿；或者在一个中立的会议室里举行一个三方会谈。每当就要接近达成协议时，所罗门的一个银行家就会突然跳出来说道：“我们在这儿做什么？”另一个说：“德雷克塞尔是个骗子。”于是这一群人就开始爆发出阵阵欢呼和咒骂声。

科恩奔波的结果令他垂头丧气。他曾经以毅力超群而颇感自豪，而现在不得不承认他已是精疲力竭。两周来他马不停蹄地在两者之间奔走，而现在，他最需要的是睡觉，他要睡觉，好好休息一下。

夜幕降临，约翰逊由于对克拉维斯精湛的财务水平深有感触，开始有意识地倾向于克拉维斯。为什么不和德雷克塞尔合作呢？约翰逊问道，如果它那么优秀，那么可靠的话，我们没有理由不合作。“彼得，我们应该让最优秀的人做这件事，我不在乎他们干了什么。”约翰逊说道，“如果这是个好主意，我们为什么不用呢？”

约翰逊的行为壮大了克拉维斯的胆略，“为什么你不去跟他们谈一下呢？你不也是一个合伙人吗？”克拉维斯对约翰逊说。

“我试一下。”约翰逊说完，就起身出去了。

20分钟后他回来了，“我跟他们谈过了。”

怎么样呢？克拉维斯在想。

“哦，我仍然不知道他们要干什么。”

“到底谁做决策？”克拉维斯问道，他有点儿上火。

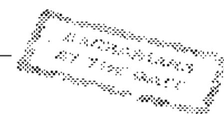
“嗯，我不知道，”约翰逊说道，“外面都是所罗门的那帮家伙。”

吉姆·鲁滨逊一直在参与商讨，他认为他知道问题的症结所在。“古特弗罗因德，”他说道，“不愿意被排除在讨论之外，我认为他的自尊心受到了伤害。为什么不和他坐下来一起谈呢？”

“好啊，”克拉维斯答道，“为什么不叫他一起来呢？”

但是古特弗罗因德已经不在了，他消失了。“见鬼，他到哪去了？”约翰逊问道。有一个保安说他可能到外面散步去了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰逊立即出来找他，发现他在57大街抽烟，已经陷入了沉思之中。

“约翰，过来一下。”约翰逊说道，“你需要到这儿和亨利谈一下，事情好像有了变动。”

大约在三点钟左右，克拉维斯和罗伯茨与古特弗罗因德一起坐在约翰逊的一个小会议室里。“我们在这儿想把问题搞得更清楚一点，”克拉维斯说道，“这个生意对你而言为什么很重要？”

“因为我认为我们有能力，”古特弗罗因德说道，“我们的人在这上面花费了大量的时间，我们完全有能力做好这件事，而且我们也应该做这件事……有几个原因做这件事情。”克拉维斯知道所罗门的现状，古特弗罗因德继续说道，“这些就是所罗门兄弟公司为什么要继续进行的原因。”

很显然，古特弗罗因德不想让步，同样，克拉维斯也没有让步的打算。当古特弗罗因德离开小会议室以后，罗伯茨的心情很不好。他站在克拉维斯的旁边说着，直到贝蒂进来。

“瞧瞧，简直疯了，”罗伯茨说，“我们花费了整晚的时间在决定谁在左侧谁在右侧，而真正的问题却一点儿也没涉及到，如果我们能做这笔交易，为什么还要跟这帮家伙打交道，他们的兴趣根本不在生意上，而是所谓的自尊和位置。”

他越说越沮丧，“我到这儿来是要做生意。”罗伯茨说，“但是，现在……”

“我相信你，”克拉维斯说道，点头表示同意，“你说的绝对是正确的。”

贝蒂看起来和他的客户一样的担忧：“你知道，管理协议中的很多问题我们要解决掉，如果我们不把它解决掉，它一定会把我们解决掉。”

“让我们先回家休息一下再说，”罗伯茨说道，“这些家伙都疯了。”

克拉维斯把科恩拉到一边，告诉他天亮后要重新开始。至于债券问题，罗伯茨和克拉维斯准备在七点钟吃晚饭的时候和他的合作伙伴德雷克塞尔的彼得·阿克曼谈一下。

“当你准备开会的时候给我打电话。”科恩说道。

正当克拉维斯向电梯走去的时候，古特弗罗因德匆匆地追了过来。“迪克，迪克，等一下，我们谈两句话。”

当贝蒂转回去和所罗门的银行家说话的工夫，克拉维斯和罗伯茨也停了下来。贝蒂刚一进来，一堆问题劈头盖脸地砸了过来：“你们为什么要保护德雷克塞尔？”一个人问道，“他们已经长大成人了，为什么你们还护着他？”

“听着，”贝蒂说道，“整个晚上，彼得·科恩都在为你们辩护，德雷克塞尔是我们的合伙人。他们对我们一直不错，我们当然不能抛弃他们。”

贝蒂不想过多地陈述所罗门公司为了进入杠杆收购领域而总是错误百出，或者什么克拉维斯胜券在握，也不想谈什么克拉维斯由于斯特劳斯的背叛而感到不悦。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所有的这一切都太复杂了。

等到克拉维斯和罗伯茨离开以后，约翰逊也走了。加尔·巴松拿着双方协议的备忘录等待签字。约翰逊以自己特有的方式签了名。他认为克拉维斯和所罗门之间的僵局到了明天一定会云淡风轻。老实说，与所罗门比较起来，他更喜欢克拉维斯的方式。但是，无论他们达成什么交易，他都会很满意。然而黎明前的黑暗确实有点儿烦人。

希尔森团队一直喝到第二天早上五点钟，整个晚上都烂醉如泥。所罗门代表团的两个成员，彼得·达罗和迈克·齐默尔曼去找他们的出租车。出租车已经等了8个小时，而且仍然打着里程表。

"先生，对不起。"司机开车来到布鲁克林大街说道，"你们相信优惠券吗？没有一个人会相信。"

天快亮的时候，科恩才拖着疲惫的身躯回到了他的第五大街公寓。他本想立即上床休息，可是怎么也无法立即入睡。此时，他的太太卡伦也醒了过来，问他事情办得如何。科恩很少这样垂头丧气。这是他职业生涯中第一次不能避免派系的争斗，而他往往以有这样的能力而自豪。夫妇两个坐在床边整整一个小时，在梳理着事情的来龙去脉，渐渐地，科恩平静了下来，上床睡觉了。

床边的电话铃刺耳地响了起来，科恩睁开惺忪的眼睛，看了一眼表，已经八点钟了。他接起了电话，原来是亨利·克拉维斯，他们又要开会了。

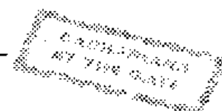
科恩实在不想再看到克拉维斯，他太累了，头昏沉沉的。他叫了一下吉姆·鲁滨逊，还有他的副手杰夫·莱恩。杰夫一直没有插手RJR纳贝斯克公司的事情，而是当科恩不在的时候负责公司的运营问题。今天科恩实在有点累了，因而叫他一块同行。

到九点钟的时候，一小群人已经集结在约翰逊的办公室里，仅有古特弗罗因德和斯特劳斯临时拼凑成所罗门小组，克拉维斯和罗伯茨几分钟后也已赶到，准备开始讨论。科恩建议他们先回到楼下他们自己的办公室，等约翰逊来了再说。15分钟后，约翰逊还没有来，有人给他家打电话，发现他还在睡觉。大约9：15左右，科恩来到了克拉维斯的房间，看到了克拉维斯、罗伯茨和迪克·贝蒂。

在吃早饭的时候，阿克曼向克拉维斯提出了古特弗罗因德可以接受的建议，债券可以分为两部分，以德雷克塞尔为首的第一部分，此时希尔森在右侧，第二部分以所罗门为首，希尔森在右侧。同样的主意头天晚上已经谈过，而且克拉维斯认为可行。

科恩力图使自己能够理解这个建议，然而当他向所罗门讲的时候，当古特弗罗因德开始询问阿克曼这个方案时，科恩又变得哑口无言。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



"我放弃了，"科恩疲倦地说道，"最好有人能够代替我，我已经不行了。"

杰夫·莱恩和杰克·努斯鲍姆被挑选出来。克拉维斯又给他们解释了一遍。但是克拉维斯仍然很担心，这两个人似乎一点也没有抓住问题的实质。

在她的公寓，现代艺术博物馆的上面。琳达·鲁滨逊被她秘书的电话叫醒。"亨利·克拉维斯的电话，他说有重要事情。"

鲁滨逊刚刚睡了三个小时。她早上6点钟刚刚上床。她希望当她一觉醒来时所有的交易都达成了。于是她立即给克拉维斯打电话。

"教练，我该怎么办？"克拉维斯问道。

"我不知道，亨利。"鲁滨逊睡意朦胧地说道，"现在是早上九点半，事情办得怎么样了？"

"我们只是开了一个会，事情进行得还算顺利，但是我真的不能告诉你。"鲁滨逊想到克拉维斯好像是在吊胃口。

"我不知道发生了什么，"她说道，"等我一有消息立即给你打电话。"

琳达·鲁滨逊放下了电话，然后给RJR纳贝斯克小组打电话。她得知克拉维斯坚持要德雷克塞尔公司入伙，于是会谈失败了。对于这件事，几乎每个人都在责怪克拉维斯。鲁滨逊想到，不不，不要这样。

她给约翰逊打电话。他还在家里，对于西九大街迅速恶化的局势一无所知。约翰逊习惯于晚睡，他也不想让200亿美元的交易改变他的习惯。"情况似乎不妙，"鲁滨逊说道，"好像脱轨了。"

最后她又给克拉维斯打了电话，"几乎每个人都发疯了，究竟发生了什么事？"

"你们的人有点儿粗野。"

"他们说你在所有的事情上都在倒退。"

当约翰逊最终到达办公室的时候已经是十点钟了。他发现科恩、古特弗罗因德，还有其他的人在狂吼乱叫。不仅克拉维斯坚持要德雷克塞尔加入进来共同管理，他们说道，克拉维斯还提出了管理协议上的一些问题。"他们对你的管理协议怀恨在心，"科恩说道，"他们想重新修正。"

显然，科恩是希望约翰逊对克拉维斯暴跳如雷。混乱和上升的怒火使得约翰逊坐在他的大型会议室里，周围是一群闹闹嚷嚷的讨论，讨论要如何处理克拉维斯，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大多数都是在尽力的诅咒他。

对约翰逊来说，一点意义都没有。就他所知，事情归根结底是谁获得最大的佣金。当他问起这些问题时，所有的答案都是华尔街的官场文章，而这只会使简单的问题复杂化。大多数时间约翰逊几乎有点发疯，他不知道毛病究竟出在哪儿。

斯特劳斯试图解释债券分割在逻辑上讲是一个噩梦，古特弗罗因德则不住地骂道："简直是荒谬绝伦，我们应该做自己的事情，我再也容忍不下这帮家伙。"

约翰逊感到厌恶，他回到了自己的办公室。他不想看到这些无谓的争论。对于这些无聊的事情他变得越来越烦了。

"狗屎！"他忍不住了，"没有人考虑到公司，也没有人考虑到雇员。上帝呀，我们的公司要运行，我们还有14万名雇员要操心……"

约翰逊似乎在等着什么事——任何事——的发生。和平协定不能土崩瓦解，绝对不能瓦解。

在里面，事情迅速恶化：如果克拉维斯坚持德雷克塞尔，就没有联合投标，如果没有联合投标，现在已经是投标的时间了。距克拉维斯公开他的90美元价格已经有十天了。古特弗罗因德和斯特劳斯要求说如果管理小组没有新的标价，他们提议反投标的价格定在92美元。

"我们来真的，"斯特劳斯说道，"我们需要有个价格。"科恩和吉姆·鲁滨逊对这个价格没有异议。就当前而言，惟一的激烈反对者是史蒂文·戈德斯通。

就戈德斯通而言，很清楚，这是一个定价策略，而这些家伙们随意地想了一个价格就放在了桌上。戈德斯通心里暗暗诅咒到，一群狂妄之徒。

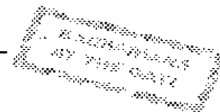
戈德斯通站在巨大的桌子旁边坚决反对他们新的投标价格，说话的时候他的声音略微有所提高。他说他已经为管理协议问题请求了阿特金斯，认为那样的价格将是一个重型炮弹，击碎任何投标的人。而希尔森的92美元将没有任何意义，2美元的差价不足以造成障碍，而且阿特金斯和休格尔很清楚他们会使他们的鱼饵利益最大化。

"这个也吓不倒亨利，"戈德斯通争论到，"亨利不会以此为起点，你们所做的仅仅是在跟着亨利转，我们因此也可能失去我们的杠杆和特别委员会。而且我们也浪费了一次机会，因为这是一个废标。"

古特弗罗因德仍然固执己见，"这不是你的钱，我们知道自己在干什么。"戈德斯通希望汤姆·希尔能支持他的观点，然而却没有发现他，最后，他的合伙人丹尼斯·赫希在他耳边轻声说道："嗨，冷静一下，"赫希说道，"他们已经下定了决心，你又不是他们的顾问。"

戈德斯通怒气冲冲地来到了约翰逊的办公室简短地叙述了刚才发生的事情，接着说道，"这是一个错误，一个严重的错误，这将会损害我们的利益。"他接着说，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“我对他们的行为无能为力，他们一点也不听我的。”

约翰逊静静地听着，显得毫不关心。这是一个协商，而且所有的协商都有可能大吵大闹，他对自己说到，迟早，他们会停止的。

鲁滨逊，还有科恩、努斯鲍姆被派到楼下和克拉维斯做最后的商谈。大约11点钟左右，他们一同走到克拉维斯的办公室，鲁滨逊首先说道：

“我们欣赏你在谈判中的诚实，”他说道，“我们也在力求达成交易，每个人都在努力做着同样的事。我们看起来有一些问题难以克服，如果你不能做出一点让步的话，再谈下去没有任何意义。我们将要走我们自己的路。”

克拉维斯被搞糊涂了，“我们今天早上给彼得的建议你们有什么反应？”他问道。

鲁滨逊对这种外交辞令非常恼火，“你的那些建议没有任何益处，”他说道，接下来他就扔了一个炸弹：

“我们将递交另一个投标，”鲁滨逊说道，“而且我们现在已经开始了。”

“什么？”克拉维斯说道，他感到有点儿疑惑，就他所知，他应该还在协商之中，“为什么？”

“我们或输或赢，”鲁滨逊说道，“如果我们输掉也没有什么可说的。”

当鲁滨逊一伙离去以后，克拉维斯感到莫名的愤怒，罗伯茨同样也是这样。

科恩也走出了克拉维斯的房间，拿起电话给他楼上的一伙人讲到：“出发！”几分钟后，管理小组以92美元的价格投标的消息在道琼斯信息服务中心公布。

对于管理小组的投标，不仅只有克拉维斯震惊，同样震惊的还有约翰逊。约翰逊在自己办公室里简直可以说是暴跳如雷。他原以为他们会在办公室里争论而已，尽管有戈德斯通的警告，他还是不敢相信他们会真的进行新一轮的投标，而且竟然没有征求他的同意。

“我们究竟在做什么？”看到这些消息，约翰逊禁不住对戈德斯通发了火，“这真是愚蠢之极。如果所有的协商都失败了，我们还出什么价钱。”这只会让克拉维斯更生气。

琳达·鲁滨逊在下午来到48层和克拉维斯一直在通电话。他显然有点儿生气，“我不相信他们会这样做，”克拉维斯气急败坏地说，“他们为什么要这样做？”他怒不可遏，一直这么讲了几分钟。琳达·鲁滨逊一味的听着，她由于自己这方的行为而感到有点难为情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

约翰逊呆在自己的办公室里，甚至不想跟科恩和古特弗罗因德说什么话，而他们似乎很高兴，因为他们完全打乱了克拉维斯的计划。他也不能给克拉维斯打电话，用他的话说，克拉维斯这时候一定屁股上像着了火一样的着急。就在17小时以前，他刚刚设法达成了和平协议，然而现在，他的合伙人已经在筹措200亿美元资金，甚至都没有跟他打招呼。他感到他似乎头天晚上穿着礼服进了舞厅，而第二天早上却变成了衣衫褴褛。更为重要的是，他意识到他已经失去了控制他命运的机会。

当约翰逊收拾的工夫，戈德斯通不情愿地拨通了彼得·阿特金斯的电话，告诉他们小组新的价格。阿特金斯是在Skadden Arps的特别委员会上接到电话的。戈德斯通极力掩饰他的不愉快。在他们前一天谈论了优先收购权以后，今天再谈这件事，戈德斯通有点羞愧，因为他当时发誓一定是一个轰动的价格。

当他把消息告诉给阿特金斯时，戈德斯通以为这个律师会感到惊讶，于是他也想好了如何解释。然而，当他讲完之后，却是一阵沉默，一阵尴尬的沉默。他知道阿特金斯一定会很奇怪为什么是这样一个低的出价。

“好吧，”阿特金斯最后说道，“我已经知道了。”

对于管理小组每股92美元的出价，戈德斯通不是惟一感到尴尬的人，在明尼阿波利斯，参加Pillsbury公司董事会的希尔从科恩那里也知道了这个消息。“我认为这是一个失误。”科恩对他的老板说。

等人散去，科恩在纽约证券交易所董事会呆了一个下午。斯特劳斯和古特弗罗因德，还有所罗门的客户，一起登上飞机到到棕榈滩度周末。约翰逊在他的办公室里显得百无聊赖。琳达·鲁滨逊走出办公楼的时候被克拉维斯拦住了。

“我要做些事情，”她说道，“一定要步入正轨。”

“我一点也看不出来，”克拉维斯说道，他正要顺从事实，在商谈之中，彼得·科恩搅了局，还怎么能跟这样的人在一起谈呢？

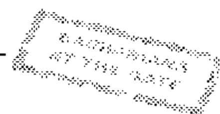
“你们已经出了价格，”克拉维斯对鲁滨逊太太说道，“在这一点上，你们是一伙的。”

财务分析是弗兰克·贝尼文托的职业生活，作为约翰逊和塞奇的财务顾问弗兰克喜欢把自己称为金融工程师。星期四下午他来到约翰逊的办公室递交了他最近的研究结果。根据华尔街现行的佣金标准计算，这笔交易可以使投资银行和律师获得惊人的佣金。据此，弗兰克算出了他的佣金：

这一数字达到2400万美元。

约翰逊几乎要晕倒了。他反思到，每个人，都在设法为他自己：董事们考虑的是他们的养老金和汽车保险；克拉维斯和他的投资银行家考虑的是他们的佣金；所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



罗门考虑它的债券；现在弗兰克又想要2400万美元。

约翰逊想，不费吹灰之力，贝尼文托就能得到2400万美元。他告诉贝尼文托公司会按他的愿望支付钱的。如果情况转为正常，麻烦就会解决。

尽管管理协议的内容已经讨论了两周，然而，放在克拉维斯手中的这份协议仍然没有任何改动。

尽管古特弗罗因德抱怨协议中的不适宜的方面，尽管吉姆·鲁滨逊提出了建议，尽管每个人都承认协议有很大问题，应该重新商定，然而，到目前为止，几乎没有什么人管这件事。彼得·科恩把它交给了他的律师努斯鲍姆，他要腾出手来对付克拉维斯。努斯鲍姆又交给了他的助手。协商是个出力不讨好的事情，越谈越多，越多越乱，其结果就是浪费时间。

古特弗罗因德很是自信，不慌不忙。约翰逊的律师也显得漫不经心。史蒂夫·戈德斯通感到有点儿奇怪：“罗斯已经成熟了，”戈德斯通后来说道，“他知道他需要做出让步，一切都取决于他。”

一天又一天，负责协议的问题放在了戈德斯通的助手加尔·巴松的手上。巴松感到他的工作对他人而言没有任何兴趣，而约翰逊却把这个看做无上的权利。真有点让他左右为难。

巴松沮丧地向戈德斯通抱怨道：“他们是在捉弄我们！”他嘟囔道。被巴松的要求所激怒，所罗门的首席律师彼得·达罗也向戈德斯通抱怨道：“巴松这家伙不住地提起这件事，”达罗说道，“他认为不可能有什么变化，这样好了，一切都变了。”

然而，与众不同的是，吉姆和琳达却急于修改协议。这两个人热心于公共关系，都认为协议具有潜在的危险性，总有一天会在约翰逊面前爆炸的。然而，几天来协议一致原封未动，但定时炸弹已经启动了，爆炸的时间就是在星期五的下午。

琳达·鲁滨逊接到了一个电话，是《纽约时报》的记者詹姆斯·斯滕戈德，准备为管理协议写一篇报道，并要刊登在星期六的报纸上。从斯滕戈德的口气来看，他非常清楚管理协议的内容，甚至各方面的观点。琳达的第一个反应是应该公布管理协议，但遭到了戈德斯通的否定，于是她给她的丈夫打电话叙述了斯滕戈德的电话，可以感觉到她的丈夫吉姆·鲁滨逊愤怒的语气。

星期五的下午，彼得·科恩坐在家里。这可是漫长的令人沮丧的一周，尽管和谈破裂，科恩仍相信，他仍然有希望使约翰逊和克拉维斯走到一起来，他们双方不应该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是永远的敌方，所罗门和德雷克塞尔之间的恩恩怨怨不应该使他们两方相互对立。

当他听到已经纷纷扬扬的《纽约时报》要报道的这件事，他的第一个反应就是：协议被泄露，只有一个来源就是……于是他立即给迪克·贝蒂打电话。

“真见鬼，怎么回事？”科恩问道，有点儿发火。

“彼得，我不知道，”贝蒂说道，“我不知道怎会这样，但肯定不是我。”

“是你把消息泄露给斯滕戈德的。”贝蒂狠狠地说。

“彼得，不是我，我不会这样做的，我无法控制整个局势，”贝蒂说道，“亨利把资料分给了每个人。”

事实上，克拉维斯在星期四下午召集了一个投资银行家的合伙人会议，在会议上，对管理协议进行了详细的分析，克拉维斯虽然不相信这些顾问对于管理协议能够守口如瓶，但是作为顾问，他应该让他们知道这些事。贝蒂知道，在十多个顾问中，可能会有一个走漏风声。

科恩愤怒地挂断了电话。为了RJR纳贝斯克公司的这场战斗开始升级了，风向已经改变，彼得·科恩的严峻考验到来了。

星期五，特德·福斯特曼的投标小组也已浮出水面。刚开始的时候，休格尔的特殊委员会对于把财务信息泄露给竞争对手极为谨慎，因此一直不欢迎福斯特曼小组。但是，杰夫·布瓦西的执着还是赢得了这一天的到来。休格尔欢迎他们的加入。

休格尔这一转变的根本原因是，他意识到一旦约翰逊和克拉维斯结成联盟，福斯特曼利特尔是可以与之抗衡的一支力量。休格尔确信他们两个会组成联盟，这样的话，投标就没有任何意义。因此，福斯特曼的存在，仍然可以保证这个投标游戏继续进行下去。

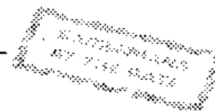
福斯特曼好像也意识到什么，星期五他和管理小组在拉扎德的洛克非勒中心举行商谈。他坚持新闻发布要表明他们是“受邀”投标，对福斯特曼来说，这个帽子很重要，他需要保持一种公共形象。彼得·阿特金斯拒绝了他的要求。阿特金斯认为，作为董事会毕竟要保持中立，无论他多么想要福斯特曼参与投标，都不能看出来有明显的偏向。

但是福斯特曼坚持认为他一定是受邀投标的，“我一定要受到邀请，你明白吗？”福斯特曼说道，“或者我们在这儿，或者我们离开，就这么简单。”

整个下午他们都在争论不休，福斯特曼几乎到了暴怒的边缘。阿特金斯想到，欢迎又会怎么样呢？于是他同意了福斯特曼的要求。

在休息期间，福斯特曼给他的办公室打了电话，知道吉姆·鲁滨逊有事找他。几分钟后，他给鲁滨逊打了电话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“特德，有件事情你要知道，”鲁滨逊开始说道，“你做你的事，我也不会告诉你如何做你自己的事。可是，现在我听到一个谣言说你和布瓦西要合作。我想告诉你的是我们的人做这件事已经很久了。”

福斯特曼虽然没有听得太明白，但他可以肯定的是，科恩一定很生气。鲁滨逊继续说道，“他们希望能从你这里得到一个准确的消息，就是你什么也不做，仅仅是一个局外人而已。”

福斯特曼深深吸了一口气。“吉米，这个非常棘手，我知道你认为我是一个诚实人，”他对鲁滨逊说道，“我曾经给科恩讲过福斯特曼利特尔有三条路可走，其一，加入希尔森组成一个集团；其二，就是单干，还有一条路就是退出。老实说，我喜欢最后一条路——我想把这件事情彻底忘掉。但是，现在我还没有决定该怎么办。”

“我知道，”鲁滨逊说道，“但你说过你要旁观呀。”

福斯特曼试着解释他旁观的意思，但却毫无用处。“听着，吉米，我还不知道我该怎么办呢。一旦我们定下来，我会第一个告诉你的。”

两个小时后，福斯特曼又一次给鲁滨逊打电话。他看了美国运通公司总经理在新闻发布会上的宣告，准备建立一个新的投标小组。

鲁滨逊笑了，“我的电话还是有一点影响吧。”

“祝福你，伙计。”福斯特曼说道。“你也是。”吉姆·鲁滨逊回敬道。

在亚特兰大的家里，约翰逊在星期六的这一天起得很晚，他走到楼下，随手翻起了《纽约时报》看到了这么一则消息：

“纳贝斯克公司的管理人员在收购中获得惊人财富。”

约翰逊从来没有仔细地看过管理协议，认为它只不过是这些贪婪的投资银行家的象征。报道称这个协议可以带来20亿美元的收入，这个数字使约翰逊都觉得荒唐，令人难以信服，而且投标的价格还在上升，几乎参与此事的人都清楚，协议还要重新商讨。

“他娘的，真是荒唐。”他骂了起来，没有人会相信这些。

他立即给住在康涅狄格州的吉姆和琳达·鲁滨逊打电话。“有理智的人都会相信这些谎言，真是荒谬之极，”约翰逊说道，“这些蠢驴。”

琳达·鲁滨逊并不认为这与事实有多大的出入，但她没有对约翰逊说出来，“罗斯，这不是公共关系的问题，”她说道，她想让约翰逊了解他们面临的困境，“这是一个事实问题，可能你还不了解，这件事会很麻烦的。”

约翰逊接着给管理协议的起草人塞奇打电话。塞奇也看了《纽约时报》，他也感到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很惊奇，怎么会有这么多。“啊，”塞奇说道，“他们仅是猜测而已，没有人会当真的。”

此时，约翰逊什么都需要听到。他意识到他的合伙人——希尔森和所罗门——的缺陷和不足。

塞奇想谈一下银行的情况，他担心希尔森没有什么进展，“我一直在催促他们，”塞奇说道，“我认为他们没有做好。”

所有这些都是约翰逊需要知道的，站高望远，他才看到了自己的合伙人希尔森和所罗门的缺点。“看到和听到了乔治和亨利的所作所为，”他对塞奇说道，“我知道我们已经被打败了。”

查利·休格尔在康涅狄格州的家里也看了早上的《纽约时报》的消息，同时他也接到一些来自董事们的电话，这些董事们一个个怒气冲冲，纷纷要求约翰逊做出解释。如果《纽约时报》报道的是真的话，表明董事会受到了愚弄，竟然不知道有这份协议。于是，休格尔拨通了在亚特兰大约翰逊的电话。

“哦，查利，”约翰逊说道，“这是一派胡言，一个字也不要相信他们。”

这两个人讨论了文章的内容，最后断言文章不足采信。“听着，”休格尔最后说道，“你可以给我来一封信说明一下吗？许多人都在询问这件事。”

“可以。”约翰逊说道。

的确如此，约翰逊说道。第二天，戈德斯通写了一封给休格尔的信，约翰逊当然签了名。“星期六《纽约时报》不正确地暗示我和其他的一些管理成员在这次小组收购中获得暴利，这绝对不是事实。”

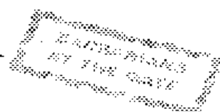
约翰逊继续说道，他的小组的补偿安排是根据典型的杠杆收购达成的协议。而且，他们即将收到的股票份额大部分都要分配给公司员工。“当我们在股票分配方面一旦达成协议，”约翰逊写道，“我就会要求我在纽约和温斯顿塞勒姆的律师来处置股票分配的方案，而且，事实上，他们已经在做这件事。”

查利·休格尔仔细地看着约翰逊的信件。在他们三周的谈话中，甚至包括约翰逊要给他的份额，这还是第一次听说雇员的股份问题。

很显然，休格尔断言：约翰逊说了谎话。

《纽约时报》最令人惊奇的故事是关于所罗门对管理协议的怀疑。古特弗罗因德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要约翰逊星期六对此加以否认。然而，约翰逊却任其自然，他不想再惹是非。

史蒂文·戈德斯通也是这样。当他读到了这则消息，他第一个想到的是所罗门泄露了管理协议，希望以此逼迫向他希望的方向发展，然而他又放弃了他的想法。(“如果我认为是这样的话，我会拔刀亲自杀了他们，”戈德斯通后来说道，“这将是华尔街历史上最愚蠢的行为。”)

“我们需要让萨利和我们保持一致，”戈德斯通在那天下午向科恩抱怨道，“如果有什么变化，让他知道，但是这种公开的争吵暴露了我们小组的混乱，这就等于要了我们的命。”

科恩坚持认为所罗门没有问题，但是戈德斯通却没有什么把握。后来，他让巴松给科恩送去一封他起草的信：

亲爱的彼得：

我们日益关心近些天来报纸所报道的消息，根据你和汤姆·斯特劳斯的观点认为报纸所谓的“管理小组的合伙人并不完全支持约翰逊的股权管理安排”是一种无稽之谈。这种谣言的继续传播将会对我们所有人造成伤害。基于此，我希望希尔森和所罗门各写一封信，声明支持管理协议，并把这封信交给我。当然，我理解我们还要继续进行商谈，最终的安排将会服从于我们的进一步商定。

你忠诚的，

小乔治 R. 巴松

星期六，特德·福斯特曼一直想和约翰逊联系，告诉他已经组成了一个新的小组，但一直没有找到他，于是他打通了康涅狄格州的吉姆·鲁滨逊。

“吉姆，我找不到罗斯，他的有些电话号码我不知道，你不介意告诉他我要找他吧？”

“我认为你应给直接跟他说。”鲁滨逊说道，听起来鲁滨逊的心情不错。

鲁滨逊提到了福斯特曼新的小组，“特德，你还和我们在一起吗？让我们再把问题摆一摆，你看有没有可能？”

这个主意打动了福斯特曼。为什么约翰逊不能加入福斯特曼小组，希尔森也可以分担一个角色。为什么不呢？

“妙，我也想和你一起合作，”福斯特曼说道，“没有问题，但必须按照福斯特曼利特尔的方式行事，没有垃圾债券。”

鲁滨逊给了他约翰逊的电话号码。当天下午，福斯特曼打通了约翰逊的电话。“罗斯，”福斯特曼说道，“我希望你能明白我所做的很有可能成功，我想告诉你事实真相，但我不能见你。”

约翰逊提出了《纽约时报》问题，“我的生意已经泄露给了媒体，”他说，“你什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么也不知道，是吗，特德？”

福斯特曼完全理解他的含义，说道：“罗斯，我没有听说……我想说的就是我没有做这件事。”

“好，”约翰逊说道，“如果是克拉维斯干的，我有办法对付他。”

福斯特曼把话题拉了回来，“你知道，罗斯，我认为在这个生意上，我们是最好的人选，我们就是你所需要的人，你知道我们从哪儿搞钱吗？我告诉你它们是通用汽车、IBM、通用电气。”

“约翰·韦尔奇，约翰·阿克斯，”约翰逊说道，提到了通用电气和IBM公司的首席执行官，“我们在一起打过高尔夫。”

“我并不责怪你要用垃圾债券那帮家伙，”福斯特曼说道，“但是在我的生意里，不会有这些狗屎。”

“我也没有这些垃圾债券。”约翰逊笑着说。

“罗斯，你应该认真考虑一下我的提议。告诉吉米，他是一个直爽的家伙。如果我们能够合作，真是妙极了。你是这件事的关键，我希望你能和我们在一起。”

“特德，我要认真想一下。”

福斯特曼运用他特有的感人语调，“罗斯，我想告诉你，关于你的儿子我很难过，天呀，我真的很遗憾，”约翰逊对此感谢之后，他又接着说道，“你知道，我们都很关注这件事，这是比购买RJR纳贝斯克更重要的事情。”

“你是对的。”

“重要的是我们还是朋友。”福斯特曼说道。

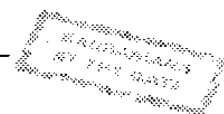
约翰逊不想再说下去了，就他所知，福斯特曼一点机会都没有。

星期天，一切都安息了。在亚特兰大，约翰逊在观赏电视中的足球和高尔夫。在康涅狄格州，亨利·克拉维斯担心董事会是否注意到《纽约时报》的报道。根据他的经验，对于福斯特曼并不担心。在新泽西，彼得·科恩带着他的儿子参加纽约巨人队的节目。

那天晚上，一群银行家和律师聚在科恩第五大街的公寓里考虑下一周的行动方案。科恩对于杰夫·布瓦西和特德·福斯特曼大为不悦。杰克·努斯鲍姆建议写一封信以表达他们的不快。然而，戈德斯通和彼得·达罗却不以为然。

星期天晚上，特德·福斯特曼正在公寓里观看意大利国家网球队的比赛，他的公共

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



关系部主管匆匆跑来告诉他希尔森公司对他极其不满，“他们认为是你泄露了管理协议。”

福斯特曼想了一会，他一定会受到责问的，一定是克拉维斯使他们相信是我泄露的，不行，我一定要找约翰逊把这事说清楚。

于是他打通了亚特兰大约翰逊家的电话，电话里传来了劳里的声音。

“嗨，劳里，我是特德·福斯特曼。”

“特德，你好。”她表现出很高兴听到他声音的样子。

“很好，罗斯在吗？”

“他正在接一个会议电话。”

“只需要30秒钟，你能叫一下让他接个电话？”

劳里·约翰逊过了几分钟后，又回来说道，“罗斯说他会给你打过去，”在她挂电话之前说道，“那儿的天气怎么样？”就这样他们又谈了十多分钟。福斯特曼挂断了电话，心里想约翰逊的太太是多么好啊。

在劳里打电话的时候，约翰逊正在电话上与科恩和戈德斯通交谈。约翰逊提到了福斯特曼恼人的电话。

“你为什么不直接告诉福斯特曼你的感觉呢？”戈德斯通建议道，同时，他也担心约翰逊不能太坚定地对福斯特曼说这些。“好吧，让我来办这件事好了。”

于是，戈德斯通很快的给加尔·巴松打了电话。

30分钟后，福斯特曼的电话响了。福斯特曼还在想着如何跟约翰逊说明这些事，于是他拿起了电话，听起来声音很陌生。

“我是戴维斯—波尔克—沃德韦尔律师事务所的加尔·巴松，我代表约翰逊先生和太太，我被授权告诉你停止再骚扰他们，你不允许往他家里直接打电话，你不被允许和约翰逊先生直接联系，如果在将来有什么联系的话应该首先通过我。”

“我不知道你是谁，”福斯特曼感到莫名的震惊，“但是我想告诉你，我想跟约翰逊说一下，那些滑稽的事情确实不是我做的。我和约翰逊太太只谈了一些天气和高尔夫的事情，我要让你知道，我是在昨天在吉姆·鲁滨逊的要求下才和约翰逊联系的。”

现在，福斯特曼简直是暴跳如雷。他恨科恩和他的律师，更可恨的是克拉维斯和他的垃圾债券。“让我告诉你，我太了解是律师在胡编乱造，这不是罗斯·约翰逊的意思。今天，世界全都颠倒了，就像你和你的谎话。”福斯特曼还没说完，“这是对我极大的侮辱，等这件事情过去，我要和约翰逊先生和太太好好讲一下，我会告诉他们你的无理。”

接着，他挂了电话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第13章

11月7日，星期一上午，聚集在Skadden Arps律师事务所RJR纳贝斯克公司的董事们非常的愤怒，并且他们也感到受到了愚弄。三周来，他们都越来越恐惧地观注着事情的发展，当约翰逊把他们的公司变成了价值200亿美元的赛马场时，公司里几乎没有一个人会像傻瓜一样允许这样的事情发生，管理协议的公开使每个人都感到震惊，到星期一为止，公司的整个董事会都在酝酿着反对约翰逊的情绪和呼声。史蒂夫·戈德斯通无疑是正确的：这些董事们已不再是约翰逊的朋友，他们也不会再给他任何帮助，并且因为约翰逊把他们拖进公众愤恨的风暴之中而对他愤愤不平。

个别几个人，包括弗农·乔丹在周末给查利·休格尔打了电话，表示对这个管理协议的细节问题感到恐怖，约翰·麦康伯实际上也被激怒了。“真是太粗俗，太不恰当了。”他很激动地讲道，休格尔给来自西海湾公司的马蒂·戴维斯打了电话，并问道：“你看了《纽约时报》没有？”

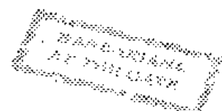
戴维斯说他没有看过，但是他有一份，随手就翻看了一下，他看了这篇文章非常愤怒，究竟为什么……？

“你相信吗？”休格尔问道，“这件事的确有点可怕，不过他说报道是错误的，是不正确的，但事实上我也不知道……”

约翰逊的秘密协定的消息使整个公司反对约翰逊的浪潮一浪高过一浪。员工、股东、媒体等等有关或者无关的人都激动起来了，大有群情激愤的感觉。

报纸上又传来了令人震惊的消息，价值5250万美元的金降落伞计划；526 000份限制性股票被给予RJR纳贝斯克公司的经理们，其价值近5000万美元；所有的这些决定使约翰逊毫发无损的是，公司所有的利益、恩惠都给予约翰逊，包括慷慨的咨询合同，和他们每个人所得到的1500份限制性股票，约翰逊明显贪婪的事实情况，加上投标者之间无休无止的激烈公开争吵，所有这一切都已经深深地刺痛了这个国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



家对于杠杆收购甚为厌恶的人的神经。从一开始，休格尔就已经被反约翰逊、反收购的浪潮一样的信件淹没了。

“内部人交易是这件事的根本。”一位阅历很深的烟草工人信中写道，“内部人把这场灾难转嫁到RJR纳贝斯克公司的经营上，作为回报，我们被公司内部的一小群人欺骗，他们为了他们的利益欺骗，蒙弊并利用我们。我看不出约翰逊的所作所为和持械抢劫有什么不同，除了你为了你个人利益让约翰逊的计谋得逞。”还有一封信上写道他请求休格尔解雇约翰逊和整个管理小组，一位温斯顿塞勒姆的商人写道：“无论如何，在这个世界上应该有比股票价格更有价值的东西。”

这种愤怒并不局限于RJR纳贝斯克公司，一个纳什维尔的股民写道，贪婪的人使得公司得不到安宁，公司所有的员工和股民的身心都受到了伤害，你要尽力与他们战斗！一封从波士顿发来的信是这样写的：“在他们在职期间，这一群人所做的是为了增加更多的股民，还是为了中饱私囊，他们所做的是为了温斯顿塞勒姆还是要彻底根除整个社会的道德规范？他们所做的是建立更多的工厂，雇佣培训更多的员工来销售他们更多的、更好的产品吗？”

董事们收到史密斯·巴格利一封特殊的信。这个怒火万丈的RJR继承人要求组成一个一流的工作小组来仲裁这场正要进行的拍卖活动。他怀疑委员会是否能够真正的“保护好股民”的利益。这主要是鉴于某些委员会成员和约翰逊先生之间有些“亲密关系”。巴格利的信，虽然没有起作用，但当它被发表到报刊上时，却增加了另一个压力。

在全国的规模上，对RJR纳贝斯克公司收购的斗争促使引发了关于杠杆收购带给国家债务负担的新的辩论，“我们的国家正盲目地冲向危险的境地。”一位著名的并购律师马丁·利普顿在给委托人的备忘录中警告道：“就像郁金香花茎，南海泡沫，只不过都是海市蜃楼，得克萨斯州的银行业和所有其他的过去的经济狂乱，结局一定是失败的。”

联邦储备委员会主席艾伦·格林斯潘催促美国国会要让银行考虑杠杆收购的贷款当经济处于低谷时是否有益，这个货币监控官教导联邦银行的检查员们要认真、仔细地查看一下杠杆收购的贷款。参议院少数党领袖鲍勃·多尔和其他的政客们开始为税制改革控制杠杆收购吵得不亦乐乎。

在11月中旬以后的连续几天里，两家大的保险公司，大都市人寿保险公司和ITT企业的哈特福德保险公司开始控告RJR纳贝斯克公司。两家公司的RJR债券的价值当股票上涨时大幅度降低。RJR债券持有者之所以损失是由于杠杆收购的预期形成的。

在一篇报纸的头版刊登着：“为什么RJR马戏团是如此的危险。”《商业周刊》反思了这种经济形式所带来的种种忧虑。“这种景象既是不体面的，也是危险的。”它

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

认为，很明显，这种行为使那些想抛弃规制的没有任何约束的自由市场的人们作茧自缚，杠杆收购的始作俑者，包括潜在的RJR交易，在他们财务和经济价值的基础上将站起或跌倒，而不是建立在孩子气的行为原则的基础上。

对于所有这些高水平的信件，很少有人感到像RJR员工那样，具有激烈的逐步升级的尖锐性。在亚特兰大，办公室工作人员在午饭期间坐下来闷闷不乐地看毫无结果的新闻摘要，对他们的未来感到孤独、愤怒和疑惑，小组成员们花费很多时间来观看华尔街的动向，很多空闲时间却被导向到反约翰逊的阵营中去。所有这些都好像在加拿大中南部的马尼托巴湖，它完全是以一个柠檬水的观点开始的。事实上，总部的员工们被分成拥护约翰逊的一群标牌公司的老员工和RJR雷诺兹的暴发户，很多未决定的人在管理协议泄露之后开始进入了雷诺兹阵营。一个愤愤不平的爱说闲话的监督人说道："我们只是在绕着货车转圈，而里面却是一群印第安人。"

来自《亚特亚大宪法报》的一张卡通，被到处传播，它画的是麦片碗里一群不幸的人们，盒子上写着："RJR贫穷的工人们"，价格标签是："250亿美元"。

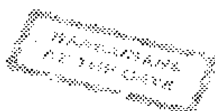
RJR纳贝斯克公司的员工们到全国各地来找办法挽救自己的工作。在一家温斯顿塞勒姆卷烟厂的工人们走出这个破地方并开始算出所有140 000名员工将集资出价投标。在芝加哥，两家纳贝斯克面包加工厂主管计划出资38亿美元的价格把共有的14家面包店买下来。

再也没有比温斯顿塞勒姆的工人们更沮丧的了，约翰逊和霍里希根把他们所尊敬的烟草公司当玩物是他们最接受不了的。无烟香烟没有被测试就进入市场结果惨遭灭亡，总理牌烟是第一批被送回的香烟，在圣路易斯和亚利桑那，它被人们当玩笑来无聊的闲谈关于香烟的过滤咀。在那里它曾经被试销过，这种被认为是RJR纳贝斯克烟草公司最大的希望的产品，一直被称作是最新的产品，并且当经理们正拼命想挽救这些商品时，霍里希根和约翰逊却在纽约展开了他们杠杆收购的战斗。

为了保护自己，霍里希根把他的房子防护起来，而他的一份备忘录不知怎么被发表在《时代》上，这篇具有讽刺性的文章收到了意想不到的效果。开头是："我们已经决定的就是：拿到钱就跑！"结束语是："对这个笨头笨脑的家伙，他已经膨胀并成为首席执行官。感谢你们使我和罗斯变成了富翁，没有你们，就没有我们的今天。"

作为特别委员会的五个成员之一，休格尔对约翰逊的判断动摇得最为厉害，从开始他就不相信他的动机，随着这几周的过去，他越来越怀疑约翰逊。这主要是由几件未决的事情引起的：他的这个行动本身，他的管理协议，还有那份匿名的备忘录暗示公司价值在82美元到111美元一股。当休格尔询问约翰逊关于这份备忘录的内容时，约翰逊把它称作是很多假定，并暗示说这是一些低级职员所做的原始评估，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



然而休格尔并不如此确信。

休格尔自星期一上午以来越来越烦恼，当《时代》刊登了一则故事，此故事推测约翰逊的人可能会因新的投标者而起诉福斯特曼利特尔，休格尔认为他开始有意让福斯特曼参与投标，他将不代表约翰逊和科恩起诉这件事，那天上午他给约翰逊写了一封信。

“通过采取这种行动可以表明委员会将会断然地反对你们所采取的任何行动。”休格尔写道，“不论你们感到怎样的难过，这个委员会认为福斯特曼利特尔这群人对RJR纳贝斯克公司的股东来说是可靠的投标者，RJR纳贝斯克公司股民们的利益将会在我们设计的制度中通过积极的参与而得到最好的服务，从而从你们的关心中解脱出来，请马上向我证明你们是不会采取如此行动的。”戈德斯通给休格尔写了一封三心二意的回信作为答复，建议无论如何也要保护大家的利益。

每一个新的被披露的事情都会修改约翰逊在休格尔心里的形象，而这种改变都是负面的，休格尔是母校拉法叶学院理事会的主席，他意识到约翰逊不会给慈善机构捐点什么。休格尔已经结婚36年了，并且他想知道他看到的约翰逊身上的变化会不会是因为他的太太劳里。休格尔是固执守旧的人，他认为老头子们总是会做出一些蠢事来向他们的妻子炫耀。他认为像劳里·约翰逊，苏珊·古特弗罗因德，琳达·鲁滨逊，还有卡罗琳·勒姆，这些有雄心的妇女们，在纽约她们被称作“战利品妻子”——总是会交流她们对新丈夫所作所为的看法，怂勇他们越来越伟大。

委员会的其他成员，耶鲁大学毕业的麦康伯，他和休格尔一样是个守旧的、基本商业价值的信仰者。他认为约翰逊对他的经理们的所作所为是错误的，他还是公司董事会特权的拥护者，他反对约翰逊对董事会的恶意攻击。

约翰逊的最令人头痛的董事认为亲人之间的和谐来源于家族的血缘。约翰逊在一年前的早些时候把他西海湾公司的朋友马蒂·戴维斯推荐到了董事会，但他不招任何人喜欢，最终被扔到了一边。他是一个粗鲁的，高中没毕业的人，他以电影业作为起点从一个办公室侍者到公司组织的头头。他以解雇和恐吓人而获得了可怕的名声，在《财富》的名单上，他为自己赢得了“美国最粗暴老板”的美称。作为西海湾公司的首席执行官，他敢于面对合作者的冷嘲热讽，他也曾使公司从一家乱如砾石的公司改变为一个媒体和经济实力很强的公司，他知道怎样评价商品的价值，他还认为75美元一股将会是侮辱的或拙劣的，或者两者兼而有之。

NCR公司的比尔·安德森不喜欢垃圾债券，公司袭击者，或者任何现代的无用的装饰使得生意做不成，在NCR他宣传一个土生土长的寻找“股民”哲学：雇员、供应商，以及在社会上和公司有千丝万缕联系的人们。

在所有的董事中艾伯特·巴特勒被认为属于热情激昂型，在温斯顿塞勒姆家里，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他经常被反对约翰逊的热心人所打动，他们认为公司把城镇和工人们都卖了，当恼怒的保罗·斯迪克特碰巧经过时，他和美联银行的约翰·梅德林在商业区的一个俱乐部正在吃午饭，“公司怎么让他来做此事？”斯迪克特问道，“怎样做？”巴特勒和梅德林耐心的解释说他们确实别无选择，但是斯迪科克特根本不想听。

任何人都不想听。

到星期一特别委员会开会时，缺乏事实真相的解释使形势已经到了不可控制的程度。董事们一致认为是该把事情掌握到自己手中的时候了，在戴维斯和麦康伯的催促下，公司的银行家们开始计算自己的重建计划。在理论上，特别委员们可以抛弃所有的投标并重建一家独立公司，从财产出售上给股民们提供一次性的补偿；但实际上，公司需要组建一个俱乐部在约翰逊和克拉维斯面前作幌子，这是为了避免这两个人组合起来的一个选择。

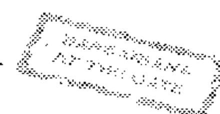
上午最重要的议事日程。彼得·阿特金斯拟定了一套正式的投标原则，列出了三个小组的程序——约翰逊，克拉维斯，福斯特曼——来制订投标，章程的大部分是很标准的，每一个投标者在几天内都同意了。截止日期是：11月18日，星期五下午五点，还有11天的时间。

当指导方针被发布的那天下午，约翰逊很是不赞成，一个正式的拍卖使所有的投标者站在同一起跑线上，这就意味着他的小组浪费了最后的战术优势。在给休格尔的一个电话里，约翰逊试图找到一种合并的协定，但没有成功。根据这个重建计划，约翰逊认为那只不过是虚张声势，“查利，你就要把球吹破了，”他告诉休格尔说，“你决不可能从这个重建计划中获得90美元的价格。”

当反杠杆收购的浪潮上升到一个新的高度，克拉维斯开始担忧这种浪潮会对公司的声誉造成不可挽回的破坏，他和罗伯茨与两个老朋友——马丁·利普顿，格申·凯克斯特——在一起磋商了两次，请教了他们应该如何来反击这个浪潮。最后达成的一致观点是：可能性很小，头版头条吸引了众议员们的眼球，他们知道，一旦战斗结束，克拉维斯会辞去反杠杆收购的立法机关是很可能的，他尽量不去想这件事，克拉维斯说：“他们不能把我们钉死在十字架上，因为到时候事情已被做完了。”

《商业周刊》的封面所造成的刺痛仍未散去，同时克拉维斯的妻子也时常受到报社的中伤，使卡罗琳在公众面前出丑。“亨利，无论你喜不喜欢媒体，你必须得处理好与媒体的关系，一定要处理好！”卡罗琳·勒姆争论道，“你还不明白你让媒体控

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



制了你的另一面，你必须讲出自己真实的一面，这样你才可能赢得媒体。”

“但是……”

“没有但是，”卡罗琳说，“你正在被人暗算，你必须趁早讲出真情，否则他们就会讲出来，那时你也就完了。”

根据他妻子的建议，克拉维斯和罗伯茨同意在那一周去《纽约时报》会见那个记者。那位记者心里打算着做一个全面的采访，但克拉维斯要他保证在和科恩会谈时他从来没有使用过所谓“特权”这个词，采访几分钟后就终断了。汤姆·戴利是格申·凯克斯特的发言人，为“突然的结束”采访代表克拉维斯作了道歉，解释说他们的压力太大了。

克拉维斯担忧的不仅仅是媒体，他仍旧在寻找一个明智的人来指导他以彻底搞清RJR纳贝斯克公司，直到投票到期的11天时间里，要办好这件事，他感到非常的绝望，根据埃里克·格利切尔的建议，他拜访了著名的农业巨头公司ConAgra公司主席查尔斯·哈珀，探讨了一些关于公司运营的问题，也没有什么令人满意的结果。克拉维斯与百事公司的老板还举行了两次会议。百事公司想投资他的这个交易，作为交换，他们将购买纳贝斯克公司的几条生产线。无疑他们对于管理公司将有巨大的帮助，但现在他们显然插不上手。后来，克拉维斯又听人提到一个应该是显而易见的名字：保罗·斯迪克特，合并前雷诺兹烟草公司的前任首席执行官。

当克拉维斯给保罗·斯迪克特打电话时，斯迪克特尽力压抑他对于罗斯·约翰逊进行杠杆收购的厌恶，他认为杠杆收购，一个丑闻不断的地方，除了少数贪婪的人获得暴利之外，不会给任何人带来好处。但是发狂地反约翰逊的温斯顿塞勒姆人——甚至他们也从骨子里反对克拉维斯——仍然坚信为了反对约翰逊，去帮助克拉维斯也是一件正确的事。

于是，这两个人星期一下午四点在辛普森—撒切尔见面商谈。斯迪克特不想去克拉维斯的办公室是因为以免在走廊或电梯里遇见约翰逊。克拉维斯发现斯迪克特是一个亲切愉快的退休者，“一个真正的绅士”，没有任何对约翰逊恶言恶语的攻击，这一点与泰利·威尔逊绝然不同。很明显，他关心公司和员工。由于斯迪克特跟公司已经很长时间没有联系，他手头上所知的关于公司的一切看上去好像五年前的事情，早已经过时了。然而，最后，克拉维斯不得不面对这样一个简单的事实：斯迪克特是他目前的一切。终于，这两个人的手握到了一起。就这样保罗就加入到了克拉维斯的队伍中。

当约翰逊听到这个消息后说道：“克拉维斯一定是发烧了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在星期一媒体报道福斯特曼组成管理小组的消息披露之后，福斯特曼就接到了彼得·科恩的一封信。这封信使福斯特曼看后有如鲠在喉之感：

亲爱的特德：

我对报道你可能会领导你的管理小组寻求获得RJR纳贝斯克公司的消息后感到很失望，实际上应该是目瞪口呆。

你一定记得两周前你曾经接触过罗斯·约翰逊，吉姆·鲁滨逊和我，当时你曾表达过要成为管理小组的重要成员，我相信你肯定还记得参加这个小组的种种理由。

根据你想成为我们合作伙伴的强烈愿望，并根据下面所列的大纲的特殊描述的信任，我们同意在计划程序上和你坦诚地和全面地讨论这方面的内容，其中包括我们的经济模式，详细的融资方案，我们的计划投标战略和我们被认为有可能获利的初步构想……

我们允许高盛作为你的代理人，来参加我们的会谈，这主要是基于你和他们所做出的保证，这些保证是你曾经签署的保密条款。同样，高盛仍然能说服某些食品公司来加入你们的小组，当然，同样要遵守你从我们这儿获得的秘密资料。

我强烈地要求你们要非常仔细地考虑你们的行动，我们商业上的友好联系，包括我们最近的讨论。希尔森公司和RJR纳贝斯克公司的管理人员都会遵守他们所做出的承诺，我们当然也希望你能同样遵守承诺……

我非常希望你们能非常仔细地考虑这封信的内容。

你真正的朋友，

彼得

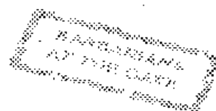
科恩的信对福斯特曼产生了预期的影响，福斯特曼第二天就写了一封回信。

亲爱的科恩先生：

通过你在1988年11月7日向报社发表的那封信，你们已经进行了一场毫无责任的行动，并错误地攻击高盛公司，福斯特曼利特尔公司以及它们的合作伙伴。如你所知道的，通过诋毁我们的名声，你攻击了对我们非常有价值的东西，我们相信你们行动的动机是促使我们在投标过程中退出以确保你们可以以低价来购买公司，你们寻求的这种“策略”是非常令人失望的，因为RJR纳贝斯克公司的管理协议应该是有义务保护股东的利益……

我想你一定能回忆起，我们曾特意地通知你们，在我们讨论的过程中，如果我们和你们不能达成协议，我们保留了自己独立交易的权利，我们再一次重复，能够

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



使你明白我们有三个选择权：第一，如果遵从我们的标准，我们将参与你们的小组；第二，我们将完全绕开RJR纳贝斯克公司；第三，如果我们的建议被特别委员会邀请的话，要按照我们的计划来行使。在特别委员会表示他们将会欢迎我们的投标建议之后，我们决定按照这样的计划进行自由选择……

很明显，福斯特曼—利特尔小组在这次对RJR纳贝斯克公司的投标过程中的利益代表股东利益，因而受特别委员会的欢迎。但如果这笔交易经过仔细的观察后，不能达到我们严格要求的经济水平，我们是不准备进行的。但是，我们决不允许你们在任何环境下采取行动去威胁和损害福斯特曼—利特尔的利益，以及它的资金合作伙伴。

福斯特曼—利特尔公司是经过精心建设的，它有极高的商业标准和非常完备的组合。在整个交易过程中，我们将根据标准的一致性采取相应的行动。因此，在这方面我们不需要接受你们的任何建议。

我希望把你们所谓的争议放到一边。不像你们，我们不会把这封信拿到报社去发表。

你们真诚的，

西奥多·福斯特曼

科恩把这封信送给每个福斯特曼投标合伙人手中，其中也包括受人尊敬的高盛公司主席约翰·温伯格。温伯格的答复读起来就像一个大人批评孩子一样。

亲爱的彼得：

我在1988年11月7日收到你的来信，几乎同时，我也接到了报社的电话，这样我就很清楚地了解到你的信的目的是面向公众而不是和我们合作。同时，也很清楚地表明你对我们仍然不太了解，否则的话，你们也不会浪费你们和我的时间来施以侮辱和威胁，尤其是当你们还没有得到直接的事实。

根据我的判断，你们的信根本不值得答复，但是我的同事们都劝我说向你们做出答复是正当的。

你们的信实际上是错误的和完全不应当的，高盛公司并没有违背福斯特曼和RJR纳贝斯克公司签署的任何机密协定的条款。就像你所知道的，我当时并没有在现场，但我的同事们告知了我和希尔森合作的可能性。

公司特别委员会的独立董事们也同样很清楚这个观点。今天我可以在公众面前断言，特别委员会会欢迎具有潜在利益的福斯特曼—利特尔公司，高盛公司以及其他令人尊敬的合伙人。

如果有可能，我认为认真地接受你们并能获得在良好关系上的利益是很困难的，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

特别是你们在11月7日的信，和通过在媒体披露而不是在这之前和我们进行任何形式的接触然后得到我们的反馈，这对于我们双方都是没有任何好处的，我们认为扩大这方面的交流对任何人都没有好处，因此，我们这一次不打算把这封信公之于媒体。

我强烈地反对你们信上的观点和语气，你们没有理由教训我们，包括布瓦西、高盛或者任何其他我们的合作方，并且你们战术上的伎俩只会增加我们这个行业负面的影响，我相信这种伎俩应该停止了。

你们诚挚的，

约翰L. 温伯格

读了休格尔、福斯特曼和温伯格的信后，吉姆·鲁滨逊通知了科恩并且以无可置疑的口气建议他对此不必介意。

德尔·蒙特公司的主席鲍勃·卡博内尔在星期三上午急匆匆地闯进了约翰逊在纽约的办公室，卡博内尔的这种愤怒就像“教皇”经常看到的那样，“罗斯，你不能相信那些外行人的所作所为。”他说道。

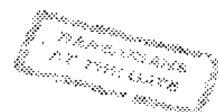
卡博内尔解释说他刚从Plaza酒店回来，他刚刚接受了作为福斯特曼利特尔的尽职审查一部分的多尔的询问。从他们所提出的问题来看，很显然，多尔知道了我们的秘密：货运时间表，产品预测等等一切德尔·蒙特公司有竞争性的资料。由此，卡博内尔认为一定有人泄露了信息。

这两个人认识到这一过错肯定是来自于特别委员会，它夸张的安全程序并没有起作用，结果，多尔被准许窥探德尔·蒙特大量的秘密卷宗。在这一个月里，约翰逊第一次发了脾气，他能够容忍和克拉维斯或科恩的争斗，这些人都是正当的竞争者，但是遭到了纯粹的懒惰、卑鄙的打击。那实在是太令人气愤了。

休格尔前一天飞到了俄罗斯，但那并不能阻止约翰逊利用ABC广播公司的网络通知了在莫斯科的休格尔。在莫斯科，休格尔走出他的旅馆，穿过黑暗中寒风凛凛的街道，然后到了ABC办公室去接约翰逊的电话，即使在俄罗斯，休格尔也没能逃离RJR纳贝斯克公司的烦扰。他在旅馆的走廊上遇见了百事公司的高级经理并讨论了他们进入投标的可能性；在克里姆林宫，休格尔遇见了几个总代理人，包括俄罗斯联邦的贸易委员会主席，所有的人都想知道关于华尔街的这场大争斗。

现在，休格尔听到了约翰逊对特别委员会所发泄的怒火，“现在我知道了他们都是些彻底的白痴。”约翰逊在可翻译的电话里大声地咒骂着。“他们打算付2800万美元以跳过我们所有人，他们没有这个权利，你一定要去追问是谁泄露了资料，这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



做不仅损害了公司的利益，而且也太不公平了！”

休格尔说他会去调查这件事，后来一个委员会的助手为他所称为的“技术上的问题”向约翰逊道了歉，这是插曲的另一部分，几周以后，卡博内尔收到了联邦快递递来的包裹，很明显，这是由于多尔总部的一个职员失误造成了这次意外，他发现包裹里面有德尔·蒙特财务数据的照片复印件。对于约翰逊来说，很显然，多尔想把这些资料送给世界各地的经理们。当然，这时候，做什么也都太晚了。

纽约的公共图书馆隐约呈现出曼哈顿中部城市目前仍然存在的街道，就像帕台农神庙，一个石头堡垒城市的两个街区那么大，在纽约最美丽的标志性建筑中间，它的特色是入口处有两个巨大的石狮，表示耐心和坚忍。

11月10日，星期四，对这个图书馆来说是一个特殊的夜晚，在第八个每年一次的文人狮会晚宴上，挤满了纽约社会上层人物，著名人物，还有光荣的、天才作家。鸡尾酒被端上来了，然后是三个大阅览厅的晚宴，紧接着就是演员朗读的一篇斯蒂芬·利科克的短篇故事。

当月亮升起的时候，客人们和一些著名学者在McGraw圆形大厅穿着无尾礼服，在三楼长长的大厅里，每个人都在那里。南希和亨利·基辛格在慢慢踱步，杰奎琳·奥纳西斯看上去也穿得黑白分明。约翰·古特弗罗因德作为图书馆的财务官员，和他的妻子苏珊一道也出现在那里，苏珊穿着令人着迷的古典服装。当古特弗罗因德看见克拉维斯和他的太太卡罗琳·勒姆臂挽着臂进来时，向他挥了挥手。

忽然，一个低沉连续的声音响彻了整个房间，照相机的镁光灯闪烁着，人们抬起头看看究竟发生了什么，瞧，在一群饮酒狂欢的人群人，克拉维斯正在和彼得·科恩说话呢。

对着照相机，这两个人不自然地微微一笑，谈着话，“这件事实在是太可怕了。”克拉维斯说道，眼睛向人群眨着，“你知道，我们之间没有合作真是太遗憾了。”

科恩也说了一些来保持着他们的话题。

“我不知道，我们该做些什么。”克拉维斯说道，“我真的不知道。”

他们在那儿站了几分钟，都保持着他们最好的姿态，这些都保留在了纽约社会的灯光之下。

“他们这样做实在是太差劲了，但是也只能那样。”克拉维斯说道，“你得做你必须做的，我们也不得不做我们该做的。”

克拉维斯打断了科恩的话，他挎着勒姆的手臂走向餐桌，看见了纽约《每日新闻》的社会专栏作家比利·诺威奇。克拉维斯曾批评过这家报社，尤其是他不喜欢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诺威奇，他认为这个人总喜欢肆无忌惮地批评他的妻子。

勒姆对这次碰面隐约地感觉不妙，就企图拉他丈夫离开，她低声说道："快点，亨利，我们去吃东西吧！"

但是已经太晚了。一看见诺威奇，克拉维斯的脸色变得彤红，当这个专栏作家向克拉维斯走上去的时候，克拉维斯和他互有恶言，克拉维斯首先把诺威奇称作笨蛋，然后克拉维斯提高声音说："我一定要打断你的狗腿。"有几个人显然听清了他说的话，都抬头看着。

正在那时，社交界的一个名人布鲁克·阿斯特走了上来，"你喝酒了吗？"她问道。

"是的，我喝多了。"克拉维斯回答道。

"我没有问你，"布鲁克·阿斯特说道，"我在问比利。"

阿斯特的干预，不管是有意的还是无意的，避免了这次正要爆发的争吵。克拉维斯走开了，然后接着去吃晚餐，迪克·贝蒂偷听到这次交谈，认为克拉维斯简直是在开玩笑。诺威奇的同事，一个英国作家，名叫史密斯认为不应该这样，他向《妇女时装报》叙述了这件事。

她说道："我感到很震惊，你本以为这种行为只会发生在下层社会的聚会中，而不是像在上层社会的文人狮会上。"

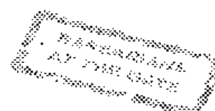
在管理小组内部，关系也越来越紧张了。大家都在企图相互责备，道歉的时代已经过去了。所罗门的银行家开始讨厌汤姆·希尔，主要是他有点儿公然藐视所罗门的合作方。他们抱怨说希尔没有回过他们的电话。他对待迈克·齐默尔曼用一句银行家的话说就是"像寄宿的助手"。他们发现希尔是如此的以貌取人，如此的冠冕堂皇，如此的虚伪，如此的……

对科恩来说，所罗门的这些人是一个不间断的恐怖根源，"你们知道这些人都是谁吗？"一天下午当他的办公室挤满了所罗门的人时，他问安德烈亚·法拉切道，"他们来自于什么地方？他们究竟要做些什么？"科恩有时真想把古特弗罗因德拉到一边问道："我们能不能有一个小的会议？"他知道，那是不可能的。

约翰逊对源源不断的劝告者表示惊异。

古特弗罗因德对史蒂文·戈德斯通掌握的特别委员会感到很恼火，戈德斯通保持着这个小组和彼得·阿特金斯的惟一联系，由于他不能从Skadden律师事务所获得任何有价值的指导，既感到苦恼，又无能为力。古特弗罗因德派人打探戈德斯通的背景，他们发现他基本上没有什么名声，在一些场合下，古特弗罗因德向科恩建议允许让所罗门的律师彼得·达罗直接和阿特金斯交涉，但没有一点结果。实际上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



所罗门的高级经理们对约翰逊的整个队伍已经不再迷恋，他们指责约翰逊在管理协议上的完全失败，当企图掩盖贪婪的方法日益增加时，有人就抱怨说约翰逊是更麻烦而不是更有价值。

对于约翰逊的七人管理小组，在西九的生活几乎是荒诞离奇的。约翰逊是一个安全狂，每天都要清理办公室的窃听器。他还拒绝在克拉维斯办公室装窃听器的提议。会议总是会被尖叫的哔哔声所打断：约翰逊的助手比尔·利斯坚持让所有的高级主管都戴上BP机，这样一旦有什么事情发生，利斯总能随时保持联系。

不管这些喧闹，当所罗门和希尔森准备在下周投标时，约翰逊的很多助手们仍然感到非常的奇怪。"当一个银行家在谈论着要涨工资时，那他就是你的雇员。"塞奇总是说，"当他开始写支票时，你就成为他的雇员。"塞奇感到很久没有和外界接触，于是他就买了一台电视放进办公室里来消磨时间。

同时，约翰逊也变得无精打采，他的大冒险计划没有像计划的那样，克拉维斯的伏击，和平谈判的失败，管理协议的激烈争论，德尔·蒙特的纠纷，他的哪一仗都打得不漂亮。"直到太阳落山什么也不会发生。"约翰逊抱怨道，"然后就是吃那令人作呕的饭菜，每个人在吃饭的时候在饭桌上说呀说，晚上我要去的最后地方就是在办公室吃饭。"

总的来说，使约翰逊受到烦扰的还是投标的水平。即使他们赢了，他的大豪华专机也会变成小的以便偿还债务，而且在以后的几年里他只能操纵这个小轮子。约翰逊变得如此忧郁厌倦，以致在一个讨论会上，一个投资银行家把霍里希根拉到了一边，建议他给他的老板进行一次激动人心的谈话，这个银行家建议说如果那也行不通的话，就意味着失败，因为这个小组的中心领导已经放弃了这次战斗。

"我们不能放弃，"霍里希根告诉约翰逊，"我宁愿回去被击败，伤痕累累，倒地而死也不能放弃，如果有人知道怎样以更高的水平更低的代价来经营这家公司，那就是你和我。如果我们真的失去了，我将让它变成一场战争，而不是让步，你必须赢，罗斯，你有很高的声誉，你不会输的。"

但是如果"霍里希根要准备战斗的话，"约翰逊就更消沉了。"你不明白，我们根本不必一定要赢，埃德。"他说道，"那是一副扑克牌，你不能在思考之前就骄傲自满。"

在11月10日，星期四，约翰逊离开了纽约到了朱庇特他的一所公寓里，他希望能在那里度过一个宁静的周末，他不想呆在亚特兰大把飞机停放在布朗机场。实际上，他们已计划好了一个豪华奢侈的庆祝活动，但结果什么也不是。被邀请的人几乎没有出现，没有城市官员，没有附近机库的工人，也没有RJR纳贝斯克公司的高级人物，他们只想医治他们的伤痛。也好像是没有人愿意和约翰逊有任何联系，那一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

晚上过得很短，员工们把食物都带回去自己吃了。

那个周末，约翰逊从休格尔那里接到了一个电话，休格尔刚从莫斯科回来，他已经看过了RJR制定的新SEC文件，印制得非常好，他了解到约翰逊已经提高了安迪·塞奇的报酬，从每年的25万美元提到每年50万美元，当他读到这个地方时感到非常恼火，休格尔确信董事会决不会批准这次提升。

“董事会在7月份同意提高工资。”约翰逊说道，休格尔查看了7月份的会议记录但什么也没有找到，他又一次给约翰逊通了电话，这一次约翰逊说工资在9月份已经增长了，一直追加到7月。

休格尔不再相信他了，在一周里约翰逊竟然向他撒了两次谎。

“约翰尼，我准备让你富起来。”

约翰逊的话仍旧在约翰·格林尼奥斯的脑海里回响着，不真实但一直萦绕在他耳边。由于他和约翰逊举行的与他命运相关的会议是根本的也是不可避免的，他就选择了这一条路。但是，像他看到的，是不真实的，要么忠诚于他在纳贝斯克工作的人们，要么忠诚于会使他漂泊不定的那个人，这才是事情的关键。实际上，“我打算让你富起来”，约翰逊怎样做这件事，格林尼奥斯想道。钱能使一切事情好起来吗？赚钱不是格林尼奥斯的目的，钱能使纳贝斯克公司成为一架运转良好的机器。然而，现在约翰逊想带走这台机器并把它卖到其他地方。

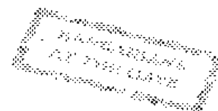
首先他已经麻木了，麻木使他不再有生气。现在一切都明白了：为什么约翰逊重新改组纳贝斯克公司，并让德尔·蒙特进入到易分离的、容易卖的地方？为什么约翰逊把机密的30万份股票在那年夏天给烟草公司的人们，而几乎没有一点是给纳贝斯克的人。为什么霍里希根总是用这种方法？约翰逊很久以来一直用这种方法，格林尼奥斯决定向他们撒谎，现在他许诺要保护好自己，在新的公司阵营中站稳脚跟，他再也不会相信约翰逊了。

格林尼奥斯不喜欢杠杆收购这个主意，他也同样不喜欢没有被邀请进入管理小组这个事实，情绪一变再变，最后，由于事情总是有利于约翰逊这一边，怒火总是在平静的理由面前让步，没有必要发疯，他会走得更好。

在杠杆收购被宣布的那天，他飞回了纳贝斯克公司的新泽西总部，那几天里他悄悄地把一个机密的计划好的文件放进信封，然后把它邮到了查利·休格尔那里，并在封面标有“机密”和“紧急”的字眼。

那是他计划的一部分，格林尼奥斯认为——只是虚拟，他几乎很确定约翰逊会得到这家公司。约翰逊知道竞争对手弄不清的好几件事情，他口袋里装着这个董事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会，但如果这个绝密的有趣新闻有助于经理们看清约翰逊的真实面目，格林尼奥斯将会让他们得到那个文件。如果另一个投标人能给纳贝斯克公司带来比约翰逊更大的实惠，他将会帮助这个投标人。

他召集纳贝斯克公司的财务总监拉里·克莱因伯格到他的办公室去。他们正要分割纳贝斯克公司。他告诉他说，他们会为这个大的宴会精心的把它打扮一番，并展示一下他们能赚回多少钱。如果竞标者看到了纳贝斯克公司真正的潜力，他们就可能增加赌注并击败约翰逊。如果他们赢了，就可能保住纳贝斯克公司。格林尼奥斯说，这是他们挽救公司的惟一机会，“这是一个生存的游戏，”格林尼奥斯告诉克莱因伯格说，“让我们以最大的能力来玩这个游戏。”

当他秘密准备他的游击战争时，格林尼奥斯尽力让他的队伍快乐起来，在他的办公室里，一个反对约翰逊的卡通备忘录在用来取悦情绪低落的纳贝斯克公司的经理们，一张卡通展示的是一个离婚案的法庭上法官正在追问一个孩子，“约翰逊，你是想和一个抽烟的父亲住在一起还是和不抽烟的父亲住在一起？”格林尼奥斯补充了一句台词：“谁知道呢——我们最好是和不抽烟的家长在一起。”

当克拉维斯出场时，格林尼奥斯开始很热情地投入这场战争，他被介绍给了特别委员会的银行家狄龙和拉扎德，他还是用RJR纳贝斯克公司来取悦他们。“你们猜猜RJR纳贝斯克公司团队有多少名成员？”格林尼奥斯问道。猜出的答案是8个、10个或12个，“29个是怎么样？”格林尼奥斯说，“一年700万美元到1 000万美元怎么样？”

最后，经过三周的时间，他用一些有趣的新闻来嘲弄那些银行家们之后，格林尼奥斯就准备开始行动了，他把他的想法向拉扎德的乔希·格鲍姆说了之后，格鲍姆立即就明白了意义所在。“我们把这些事情只向特别委员会说。”格林尼奥斯说，“不能传到管理小组那里去，更不能让约翰逊知道。我们所说的一些事情可能会使我们失业。”格鲍姆向格林尼奥斯保证，他们计划中的每一个字都不会传到约翰逊那里。

格林尼奥斯被安排在11月14日星期一到Skadden Arps律师事务所参加特别委员会。巧合的是，作为董事会尽职审查的一部分，约翰逊被召进去回答一些问题。那天早上，在格林尼奥斯去开会的路上在西九大街被人喊住了。

“约翰尼！”当约翰逊突然从格林尼奥斯身边经过时他低声向格林尼奥斯说道：“来和我们一起走吧！我们正在讨论我们的战略来操纵特别委员会呢！”

格林尼奥斯感到很害怕，他跟随着约翰逊走进了毫无遮蔽的会议大厅，史蒂文·戈德斯通和管理小组的人已经坐在那里的一张大圆桌旁边，他们正在进行热烈的讨论，这是一个月以来约翰逊在公司召开的第一次会议，每一个人都有一个怎样掌握公司的主意，像平常一样，霍里希根极力主张短兵相接的战斗：不要给特别委员会任何新消息。约翰逊在犹疑不决。格林尼奥斯僵硬地坐在那里担心被人发现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了该去Skadden律师事务所的时间，约翰逊发现车还没有准备，他转向格林尼奥斯。格林尼奥斯占用了纳贝斯克公司的豪华小车，他们一起去了Skadden律师事务所。一到那里，他们就坐在一间小客厅里，当休格尔来护送约翰逊去董事会时，格林尼奥斯焦急和迷惑地站着，他鼓起所有的勇气，在约翰逊到场后他是没有勇气去参加董事会的。

休格尔迷惑不解地看着他，“约翰，你不是小组中的一员，是吗？”

“哦，不是的。”格林尼奥斯说道。

“那么，你先等一下吧。”休格尔说道。

格林尼奥斯放松了一下，然后回到自己的座位上。

“在这个屋子里有一个卑鄙的告密者。”休格尔一边说着，一边在会议室里走来走去并用责难的目光瞪着每一个人，“有一个卑鄙的告密者，我要发现他是谁。”

那天上午，当他们准备着等约翰逊来到时，公司的成员们都非常的恼火。那一天可是一场剧变，所有的人都感到他们好像是公司的人质，休格尔的怒火直接指向了媒体的泄密，这种泄密在三周前举行的第一次委员会以来就没有停止过，来自拉扎德的费利克斯·罗哈廷极力要求休格尔冷静下来。他说泄露可能来自于各个地方，他建议道，迷惘的搜捕只会加剧他们的紧张局势。

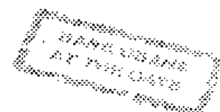
有几个经理私下认为休格尔有一点儿吹毛求疵。他们都知道约翰逊总是和休格尔交谈，这是其他的竞争者所不具有的优势，具有别的竞标者所没有的特权，那样就把委员会暴露在诉讼案件之中。董事会的建议者们两次把这个问题提给他，但结果却无影无踪，休格尔还用手拍打着几份报纸建议道，在别的事情中，董事会将会很高兴地看到包含有大量现金的投标，而不是垃圾债券和其他证券，他说道：“现金就是现金。”

加剧那天上午令人烦躁的空气的是一封从英国经理龙尼·格里尔森发来的一封信，所有的经理们都知道格里尔森非常担心他在任何诉论案件中的责任。他从伦敦通过电话也挤进了董事会的会议，他总是以别人认为是吹毛求疵的问题使会议缓慢地进行，休格尔好几次都被迫打断了他，然而别的经理也都和格里尔森一样，有同样的忧虑，所有的董事会成员都被告知不要记笔记。

现在格里尔森要求约翰逊和全体管理小组辞职。那实在是“太不恰当了，”他建议说，“他们企图收购这家公司的同时还在继续经营这家公司。”休格尔最后还是说服格里尔森放弃这样的要求，但目前而言，每一个人都忧虑重重。

 当约翰逊和霍里希根来到董事会时，他们的心情并没有多少好转。当被问及关

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



于管理协议这件事时，约翰逊坚持他的防线说那只不过是《时代》把它弄错了，并说他所得的利益并没有超过杠杆收购里的其他人；当被问及在烟草生意上削减费用的方法时，约翰逊和霍里希根平平地陈述道还没有什么好的方法。他们的态度是怀有敌意的，这使得他们对董事会而言毫无意义。

一方面在约翰逊和休格尔之间渐渐的不和开始出现了。董事会重新陈述了它反对竞标者对RJR纳贝斯克公司财产的"预售"，也就是说在投标结束以前，同意把它的业务卖给局外者。当约翰逊否认了他的小组会这样做时，休格尔讽刺地微笑看着他说道："每一个人都在做。"

"你在向我的话挑战吗？"约翰逊马上反驳道，"那完全是错误的，我要求你收回你的话，希尔森也许会这样做，但我可以告诉你我们不会那样做。"休格尔作了退步。但每个人都清楚，再多的友谊也挽救不了这次拍卖。

杠杆收购成功的中枢是一套推算：利润，销售和最重要的——现金流。因为他们指定了一家公司能够安全偿还的负债数目，推算是把投标公式化的关键。公正的竞标对杠杆收购来说是最重要的，价格越高，债务就越高，太多的债务能够毁灭那些最有活力的公司。

克拉维斯原打算从他在的智囊团的会议期间和一套可信赖的推算中找到更多的答案。到星期一为止，离投标仅仅还有四天，克拉维斯知道了一些关于德尔·蒙特的事情，也知道了一点关于纳贝斯克公司的一些事情，接下来就是对霍里希根的烟草业务。

收集克拉维斯的计划已成为一个年龄30岁的同事斯科特·斯图尔特的责任。斯图尔特是一个英俊的单身汉，他经常一天工作18个小时，他已经发展了四套关于RJR纳贝斯克公司资产的不同推算，至少从理论上讲一个比一个更为精密。

他的数据开始时来自特别委员会，直接从约翰逊那里得到的资料，他们认为有点儿令人怀疑。通常情况下，斯图尔特总会花费好几周的时间来使这些方案更精练，并发现在哪些方面可以节省，但是由于没有公司的成员参与，斯图尔特就德雷克塞尔和美林公司从事对烟草工厂分析的资料中寻找答案。他和摩根斯坦利公司的银行家沃瑟斯坦·佩雷拉的银行家们一起工作，做了进一步的校正。逐渐地，斯图尔特整理出了一套漂亮干净又整洁的计算机运行程序。他相信它们是可信赖的，但他也害怕它们比猜想出来的东西好不到哪里去。

在斯图尔特的分析里，漏洞出现了，主要是他没能获得关键数据的结果，在一个完美的世界里，没有收集到所有有关的数据，但他没有选择。时间的限制使得他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要拿出什么东西来，三周来，为了精确的数据不断地去打扰狄龙和拉扎德的银行家们，但是均无收获，他最初认为他们也在给他添加阻碍，后来他认识到问题存在于RJR纳贝斯克公司内部。

到星期一，斯图尔特感到非常的恐慌，他每天都去搜寻缺乏的数据，他总是向狄龙·里德大声叫嚷，向拉扎德大声叫嚷，还有他自己的会计师和律师们，批评他们整天在亚特兰大的数据室里转来转去，啊！数据室！这个概念使他笑了，他们得到的数据是正确的，这些大量的原始数据将会花费好几周，如果不用月来测量的话。

他所需要的数据并不复杂：对RJR纳贝斯克公司可获得的现金流的估计，全部的债务数字，在约翰逊管理小组保护下解除契约的付款的估计。由他所做的一切将是克拉维斯和罗伯茨投标决定的基础。斯图尔特隐隐地感到不安，他的两个老板对他没有能力把完成的预算放到桌面上已经变得缺乏耐心了。

如果缺乏的数据不算太多的话，斯图尔特还没有彻底地弄明白他所得到的某些数据。有一个数据尤其令他们都感到困惑，这个数据是RJR纳贝斯克公司预算的一个标题“现金的其他用途”，在它旁边列出的是十年来的一系列数据，每年有3亿到5亿美元不等斯图尔特不知道这些数据意味着什么，究竟什么是“别的用途”？那是流入的现金还是流出的现金？他应该把它加上吗？把它扣除还是把它忽略？五亿美元可不是克拉维斯希望忽略的一个数目。在加上或减去中来回不定的数目大约有十几亿，粗略算来它们是96美元一股和92美元一股的区别。三周来，这些数据就像一排神秘的木炭排列在斯图尔特的IBM私人电脑上，这一个类目没有人能解释的清，当他们向埃德·鲁滨逊问起这件事时，他以不知道为借口，特别委员会的人也不知道那是什么，这个“现金的其他用途”现在是一个头条的神秘账单要斯图尔特在四天的时间里来解决。

然而，到了星期一，斯图尔特接到了狄龙·里德公司的一个助手打来的电话，问他是否有兴趣在约翰·格林尼奥斯身上花费更多的时间？格林尼奥斯刚刚完成和特别委员会的谈话。那个助手说道：“我认为这个人会给你们真正的资料。”

斯图尔特把这个建议告诉了保罗·雷特尔。“肯定去，为什么不呢？”雷特尔回答道，“在这个时候他是惟一有帮助的人。”

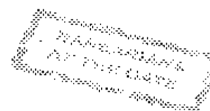
会议被安排在城市中心的一个旅馆，时间是下午，雷特尔领着斯图尔特和他的助手进入了会议室，在那里他们围坐在一张圆桌周围，格林尼奥斯已经在那里了，拉里·克林伯格陪伴着他。

“在我们开始之前，”格林尼奥斯开始说道，“我有几件事情要问问你们。”

“你问吧。”雷特尔说道。

“你们这一群人和管理小组有联系吗？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“没有！”

“与罗斯呢？”

“也没有。”

“你们有计划做进一步地交谈吗？”

“据我所知没有。”

“好极了。”格林尼奥斯说道，已经很明确了，“我有一些事情，我想要告诉你们。”

约翰·格林尼奥斯所进行的两个半小时的谈话是最令在杠杆收购行业工作了十年的雷特尔听起来心惊肉跳。格林尼奥斯说出了纳贝斯克公司的经营秘密和战略，它的脆弱和愚蠢。

“看看，”他说道，“还没有人问我们，我们应该怎样为现金来经营这场生意，让我告诉你们吧，有很多要做的事情。”

格林尼奥斯开始自信地说：如果有必要，纳贝斯克公司能够在一年里增加它经营收入的40%，纯利润可以从11%提到15%，他说现金流可以从每年的8.16亿美元提高到11亿美元。

“算了吧——”雷特尔有点儿怀疑。

“不，你不知道。”格林尼奥斯回答道，我们的宗旨是以稳固的基础来发展这家公司，在这个小组里没有理由将收益增加15%或20%。实际上，如果他们做了我就陷入困境中了，利润实在是太大了，上帝呀，我得花钱把他们控制下来。格林尼奥斯解释说，一切都做好了，因为华尔街要它这样。

雷特尔听得目瞪口呆，“你打算把它花费到什么上面？”

“产品促销和营销。”

“那些钱就那么好花费？”

格林尼奥斯暗笑道：“不，真的不是。”

他提及了约翰逊的40亿美元计划使纳贝斯克公司的面包店现代化，“科技就是以科技为目的的。”格林尼奥斯嘲笑道。

格林尼奥斯动不动就搬出约翰逊不可侵犯的禁地，并且一个接着一个地把它们说破，纳贝斯克公司的团队是一堆废物，高尔夫的比赛太滑稽，我应该在黛娜海岸上每年花去1000万美元吗？那是卖爆竹的吗？不，它是公司强加到我身上的，我无可奈何。

当雷特尔离开会议室时他摇了摇头，这是他们一直等待的休息时间，“你们这一群人最好要相信这些数据。”当他们离开时他告诉格林尼奥斯，“因为你们要利用他们。”这就很清楚了：如果克拉维斯赢了，纳贝斯克公司将会被经营而不会被卖掉，格林尼奥斯在九点离开了会议室。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雷特尔赶忙回去向克拉维斯报告了会谈内容，“我不知道他们是否在精心设计，”克拉维斯说道，他脑海中产生一种想法，格林尼奥斯可能是约翰逊的一个计划。

“不，我认为这个家伙是认真的。”雷特尔说道。

克拉维斯想知道格林尼奥斯是一个什么类型的人，是叛徒还是英雄？“我打算给这个家伙更多的信任，”他说道，“这是他们队伍中的第一条裂缝。”

这是近两周来所听到的第一条最好的消息。雷特尔没有浪费时间把格林尼奥斯的设想和他们的全部收购模式联系起来。到了第二天它们的影响就很清楚了，如果格林尼奥斯所说的每一件事都是真实的，克拉维斯就能把它的投标价从90美元一股提升到100美元一股。

在星期二，约翰逊飞到华盛顿和总统一起开了一个会议，实际上，那天他是几个经理中的一员被安排去会见罗纳德·里根，授权所有成员去纪念建国两百周年纪念日。约翰逊是副主席，他吃过午饭后被引进了办公室并和里根握了手。

“罗斯，”总统说道，“我注意到你近来好像是在引起公众的注意。”

约翰逊笑了，这一次他没有准备好怎样答话，摆好姿势照完像以后，他的小组会见了总统第一助手肯尼斯·杜伯斯坦，国家安全顾问科林·鲍威尔等一些重要人物。这两个人都问及了关于收购的情况，约翰逊用华尔街的方式回答了这个问题。

但即使和总统闲谈期间，他也没能从他日渐增长的悲观情绪中解脱出来。

在特德·福斯特曼的桌子上，电脑展示了一个残酷的现实。85美元一股，福斯特曼给RJR纳贝斯克公司一个令人满意的出价，这场交易将以福斯特曼利特尔的方式筹集资金：现金而不是垃圾债券。90美元一股，仍旧是切实可行的，尽管这会导致投资者的利益剧烈下降。把钱放到福斯特曼—利特尔的机构会根据诺言得到它最低限度35%的回报。福斯特曼发现，如果他的出价是90美元一股，那么他将给投资者不超过20%的回报。

只有一种办法来提高报酬，同时能支付公正的投标价格。福斯特曼发现，他们可以凭借高盛公司的帮助，通过搭桥贷款，利用垃圾债券的销售，获得融资。福斯特曼非常赞同这个观点，只是布瓦西反对这个主意。对此，福斯特曼整整一周都在遭受着苦恼。

福斯特曼非常清楚地意识到这种贷款的危险。因为高盛不能销售债券来筹集资金，贷款的利率上升，并且上升得很快，如果每件事情运行得很好，福斯特曼将通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过RJR纳贝斯克公司的现金流偿还这个贷款，但是如果不管什么原因，高盛卖不掉这些债券，福斯特曼将对整个债务负责。结果，福斯特曼将被迫对整个交易下赌注，这是关于高盛是否能销售掉这些债券，一个冒险的赌博将会给公司带来不好的记录。

布瓦西显得特别的骚动，他非常希望搭桥贷款，他想让福斯特曼确信这样也很安全，高盛无法卖掉这些债券的概率只有不到千分之一。

“好吧！”福斯特曼说道，“那么就写在这里吧！”他的意思是写到合同中。

“不，福斯特曼。”布瓦西解释说，“在紧急情况下我们一定得有免责条款，有权摆脱这件事。”

这件事情进行得如此不顺，使福斯特曼感到对这个进程变得越来越不舒服，商讨烟草问题使他感到卑劣，在这个令人伤心的市场上，讨论未来的要求使他感觉像一个药剂推销商。至少银行的谈话进行得很好，星期天下午，在汉佛制造公司的礼堂里，他站在一大群观众面前，穿着蓝色牛仔服，劝告一群身着灰色套服的银行家们要给他100亿美元或更多的他所需要的资金，从表面上看，他们都愿意。

最后，事情往往返回到垃圾债券，他们四处游说，最后，布瓦西放弃了他的主张。

“你是干什么的，一个牧师？”他向福斯特曼问道，“对于这件事，你已经得到了宗教教条吗？”

福斯特曼努力解释说：“杰夫，我已经无路可走，我是一个战士，我不能做这件事。”他取出了他为《华尔街日报》写的一篇文章，对布瓦西摆了摆说：“你知道，我真的相信这件事。”

星期二下午当布赖恩·利特尔把福斯特曼叫到一边，开始了激烈的讨论，“我认为你、我和尼克应该坐下来谈谈。”两个人硬拉着年轻的福斯特曼返回了利特尔的办公室。

这三个伙伴知道他们的形势有点儿凄凉，如果他们不利用垃圾债券，回报是很可怜的。他们没有一个人想那样做，但最简单的事实是，如果他们要做这笔交易，他们就不能不利用垃圾债券。福斯特曼对垃圾债券的抨击已经把他们逼到了一个角落里：运用垃圾债券融资的搭桥贷款会把它们暴露于公共的嘲讽之中。“现实情况是，没有垃圾债券我们什么也不能做。”利特尔说道。

他们的心情都很阴沉。“我想我们应该结束这一切了。”特德·福斯特曼说道。

他把这条消息告诉了布瓦西和他的三个合作伙伴，当最初的兴奋消退之后，他发表了一篇长长的报道，仔细地引述了为什么福斯特曼退出投标的原因，这等于对拍卖过程的一次打击，以及向垃圾债券的一次攻击。他打算第二天早上把它发表出去。那天晚上他和彼得·阿特金斯通了话，并把这个内容念给他听。

阿特金斯立即意识到他不能让福斯特曼发表这样的文章，这样就等于向垃圾债

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

券的买方和已经对杠杆收购贷款战战兢兢的银行业，以及反杠杆收购的立法者传达了一个错误的信息。距投标截止时间还有三天，没有时间使银行感到害怕，福斯特曼能够正式退出，但阿特金斯就是不让他离开来妨碍其余的两项投标。

福斯特曼握住他的枪，坚持说他将让全世界都知道他是按原则退出的，阿特金斯非常的无奈，他把休格尔从国际饭店的燃气工程公司的董事会议上拉了出来，“我们必须要使他改变对这次新闻的发表。”律师说道，“它看上去真的很糟糕。”

休格尔感到他已经使规则倾向于允许福斯特曼在第一的位置来投标，并且，像阿特金斯一样，他发现他正在撤退，“我们的马快要死了。”休格尔后来说，“并且，是死在公众面前的。”阿特金斯补充道。

现在，休格尔本人和福斯特曼纠缠上了，他们为那个新闻的发表争论了好几个小时，“我不得不发表它。”福斯特曼坚持说，他重视福斯特曼—利特尔的名誉保护。休格尔放弃了挑战，如果福斯特曼不能屈服，那么敲诈也许会起作用。

“如果我也发表一篇文章会怎样？”休格尔建议道。

“你是什么意思？你要说什么？”

“那上面会说你扮演了一个怀有敌意和不道德的角色。”

“你不会那样做的。”

“不信就试试看，”休格尔说道，“我保证它会出现在明天的报纸上。”

第二天早上，福斯特曼—利特尔公司发布了简短一句话新闻，从容退出RJR纳贝斯克公司的投标，连一句解释也没有。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第14章

BARBARIANS AT THE GATE

星期一上午，在Skadden Arps律师事务所楼上的会议厅里，彼得·阿特金斯正主持召开一个由特别委员会成员参加的会议。对于阿特金斯来说，他制定的关于拍卖的条款执行起来很顺利。三个投资集团之一的福斯特曼利特尔只有等到第二天才允许退出，因为第二天，也就是星期五，是拍卖的最后期限。而阿特金斯对他们公司的中标充满信心，这样的中标既会使董事会高兴，也会使日益骚动的股民们满意。在这个时候，制定一份机密协议是必要的也是可行的。尽职审查仍在进行当中。就像阿特金斯所希望的那样，一切事情好像都按照他所希望的方式进行，一切都在控制之中。正在这时，一封信被送进办公室并放在他面前。

他不动声色地浏览了一下信里的内容，他发现这个建议几乎让人绝望，成功的机会很小，即使有也太晚了。他脑海中一片茫然。

最让阿特金斯害怕的就是发生这样的事情，这是一封第一波士顿抬头的信，他也不知道是否能躲过这一劫。

放下信，阿特金斯转向被召集来的董事们，大声说道："对不起，我们还得在这儿处理另外一些事情。"

美国大公司之间的联合兼并刺激了20世纪80年代华尔街的发展。华尔街的公司和其他地方的公司比起来，更能吸引一些收购商人，比其他地方更具有手段和技术的创新性。创建于1934年的第一波士顿公司直到20世纪70年代末还是一个发展缓慢的二流承销商，而它能迅速成为大型的投资银行要归功于布鲁斯·沃瑟斯坦和乔·佩雷拉超人的智慧和非凡的勇气。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一波士顿公司的总部坐落在花园大街一幢玻璃幕墙的大楼里，办公室里杂乱无章，拥挤不堪。沃瑟斯坦大腹便便，头发蓬乱，不修边幅，佩雷拉身材高大，知识渊博，他们俩都成为了兼并时代的明星。实际上，20世纪80年代的每一次影响较大的兼并事件，如Getty、杜邦以及Gulf，沃瑟斯坦和佩雷拉都没有缺席过。正是这两个人，把睡眼惺忪的绅士创办的商行改造为投资银行，经过改革，使之成为了当今华尔街的巨擘。

在1988年一个寒风刺骨的土拨鼠节上，经过几个月的苦思冥想，殚精竭虑，沃瑟斯坦和佩雷拉迈进了第一波士顿公司的行政办公室，宣读了律师为他们准备的辞职信，然后递上了他们的辞呈。第二天早上，他们离开了第一波士顿公司，离开了华尔街最大最著名的第一波士顿公司联合总部。不久，由沃瑟斯坦亲手挑选，精心培养的第一波士顿公司的二十多位高层管理人员纷纷跳槽加入他们新开的公司，沃瑟斯坦—佩雷拉公司，第一波士顿公司的一些大客户也跟了来。

当亨利·克拉维斯对RJR纳贝斯克公司开出了空前仁慈的价格时，布鲁斯·沃瑟斯坦已坐稳了他的位子。那时候，除第一波士顿公司之外，华尔街每个大型的投资银行和一些规模较小的信用社都想从RJR纳贝斯克公司分一杯羹。没有了沃瑟斯坦，第一波士顿公司似乎注定深陷困境，默默无闻，不能自救。

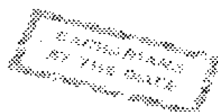
一切就像进入了一场大混战。

当阿特金斯把那封神秘的信交到董事会手里时，沃瑟斯坦正舒舒服服地躺在办公室的旋转椅子上。此处离第一波士顿公司刚好有五个街区之远。在38岁，詹姆斯·马厄度过了他一生中最困苦的第八个月，作为第一波士顿公司投资银行和兼并部门的头，在沃瑟斯坦离开后，一切残局只能由马厄来收拾。

一些竞争对手将马厄称为“泰坦尼克号上的船长”。对马厄来说，当务之急是如何挽救行将颠覆的船，如何救第一波士顿公司于危难之中。十几年来，沃瑟斯坦和佩雷拉不仅一直是马厄的老板，而且他们还是他最好的朋友，对于他俩的离去马厄既感到恼怒又感到困惑。而这两家公司不可避免地要卷入激烈的争斗中，这使马厄更觉得痛苦无比。但生存就意味着要和他几十年来的密友天天进行斗争。击败他们的前任老板成为了第一波士顿公司员工的集体呼声。

在他们递交辞呈八个月后，马厄几乎绝望了。他想自己在这短暂的几个月里，时喜时悲，时起时落，而现在的情形是：第一波士顿公司是仅有的几家没有卷入RJR纳贝斯克公司收购案的大型投资银行之一。马厄心里非常清楚，第一波士顿公司的将来不容乐观。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



离投标的最后期限还有四天，而马厄也和自己打了个赌。克拉维斯和科恩经过数个星期的埋头苦干，在星期五，终于拿出了一份价格表。第一波士顿公司还没有让银行方面知道，但他们也准备大干一场。要是运气好一点的话，马厄知道他的公司就能在这次劫难中存活下来，这样的话，公司的经营状况就会好转，他相信大难不死必有后福；但如果他失败的话，不可避免，他将被世人耻笑，给别人留下笑柄。

马厄是新英格兰人，喜欢吸烟。他能领导第一波士顿的170多位兼并专家，这真让人有点儿不可思议，因为他既不是一位天生的领导家，也不像一位啦啦队的队长，具有一呼百应的魅力。然而，当事情发生时他总是镇定自若，沉着冷静是他的一个最大特点，正是由于这一点他的同事都很敬重他。有些人认为马厄是一位禁欲主义者，他看起来很温和，经常在办公室讲一些黑色幽默的笑话，也很少看到他发脾气，但他的好朋友都了解他，当他紧皱眉头的时候，他们就会悄然走开。他非常谦虚，这在整个华尔街都很少见。他总是把头发梳到后脑勺，露出光光的脑门，这样他的脑袋看起来很不协调。

马厄出生在马萨诸塞州的一个中产阶级家庭，他身材魁梧，父亲是一家机床厂的机修工。1975年，他进入哥伦比亚商学院学习，而当时，他已经是一名销售部的经理，它销售自行车及其零部件。不久，他就加入了第一波士顿公司，在新成立的兼并部工作。很多急功近利的同事都认为这个工作没有前途，因而都不愿做，除了马厄，而沃瑟斯坦比马厄提前一个星期到这个部门。第一波士顿公司里人与人之间冷漠虚伪，而沃瑟斯坦头发蓬乱，不修边幅，爱在办公室里走来走去，这引起了马厄的兴趣，“我也说不清楚这家伙是个什么样的人，他好像来自外星球。”马厄回忆道，“他简直一团糟。”

沃瑟斯坦经常向马厄讨论关于如何处理好人际关系的问题，并亲切地称他为“智者”。在他们那个部门，马厄是惟一敢向沃瑟斯坦大声叫嚷的人。同事们经常看到马厄跺着脚从沃瑟斯坦的办公室走出来，嘴里大声骂道“狗娘养的”。在公司里，除了沃瑟斯坦没有人敢惹马厄，也没有人会让马厄如此生气。

马厄遇事稳重，但沃瑟斯坦不认为他是一个一流的商人，特别是在做一些比较大的兼并生意时，在紧要关头，马厄总是优柔寡断，在这样的关键时刻，时间是不等人的，赢得了时间你就赢得了机会，而马厄总要琢磨数小时，甚至十几天，沃瑟斯坦和他的同事在背后都叫他“哈姆雷特”。

沃瑟斯坦和佩雷拉的成功不可避免地使他与第一波士顿公司的管理者之间发生激烈的冲突。彼得·布坎南是第一波士顿公司的老板，他是老一代的商人，做事精明干练，为人亲切随和，经常开个旅行轿车，二十多年来一直住在新泽西。很多人觉得布坎南和沃瑟斯坦及佩雷拉之间的关系不怎么样，有些人甚至觉得他们之间有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点儿水火不容。到1987年夏天，沃瑟斯坦和佩雷拉以骄人的业绩成为了第一波士顿公司的顶梁柱。这时沃瑟斯坦瞒着高层领导擅自把第一波士顿的业务从商业拓展到商人银行领域，当布坎南知道这件事后非常生气，与沃瑟斯坦发生了激烈的冲突。秋天的时候，沃瑟斯坦和佩雷拉产生了离开第一波士顿公司另起炉灶的念头。毫无疑问，要是他们走了，那么肯定会带走一帮人离开公司。

关于佩雷拉和沃瑟斯坦要离开的消息不胫而走，在公司里炸开了锅。马厄是第一个站出来，反对他们离开。整个冬天，在公司里，他都在说："沃瑟斯坦这个人真不近人情，对不起那些银行的老总了，他们为筹划这个投资银行花费了多少精力。没良心的家伙。"但私底下，在内心深处，他又希望沃瑟斯坦能混出点儿名堂来，毕竟他是公司里惟一几个能和他比较说得来的人。对于他的离开，马厄怀疑是不是汤姆·希尔和埃里克·格利切尔捣的鬼，因为这两个人平时游手好闲，不务正业，从不把公司利益放在心上。"肯定是他们干的，肯定是这两个恶棍干的。"马厄心里想。他心里其实很清楚，陷入困境的第一波士顿公司已经很难再和它原来的对手竞争了，在市场上已经没有竞争力了。而在这个优胜劣汰，大鱼吃小鱼的时代，他们随时可能被人吃掉。

1988年的1月份，让沃瑟斯坦下定决心结束一切的时刻终于到来了。那天，布坎南宣读了一份冗长的关于公司今后发展方向的报告，宣告公司的发展方向坚决不会改变，那就是只定位在商业领域，而不涉足金融市场。这个结果意味着沃瑟斯坦和佩雷拉这段时间的辛劳与汗水都付之东流了。这终于激怒了沃瑟斯坦和佩雷拉，也终于使他们下定决心离开这个伤心地，结束一切。而对马厄来说，这一切发生在一家日本餐馆里。当时的情况是这样的：那天下午，公司员工在那家日本餐馆聚餐，席间沃瑟斯坦和他的顾问一直在大声地讨论是不是该创立自己的公司，一个说要创立一家自己的公司，要不太窝囊了，另一个说要从长计议，不可太急。两人互不相让，争得面红耳赤。沃瑟斯坦终于失去耐心了，桌子一拍，大声嚷道，"我们必须马上做出决定，谁愿意跟着我打天下？"第一个宣布加入的是佩雷拉，接着是大胡子商人比尔·兰伯特，然后是他们圈内的第五号人物，然后查克·沃德……一个个纷纷投靠了沃瑟斯坦，加入了他的门下。

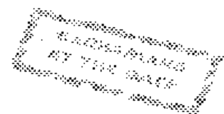
轮到马厄了，他斩钉截铁地说："我不加入。"他希望他的拒绝会熄灭沃瑟斯坦办公司的热情，或者让他们的讨论停止，但实际上，他的拒绝没起丝毫作用。

"好，"在激烈的讨论之后，沃瑟斯坦大声宣布，"让我们去喝一杯，我们边喝边谈。"没有人提出反对意见，很显然，马厄不在邀请之列。

"好吧，"马厄无奈地说，"到时别忘了通知我。"

"哼，"沃瑟斯坦不屑的说，"没这个必要吧。"每个字都像一把利剑，刺向马厄

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的心脏，让他心痛不已，这十几年的友谊随着这几个字而烟消云散。马厄早就想到沃瑟斯坦会这么说，但没想到的是他会当着这么多人的面说出这种话。正因为这点，马厄没有加入他们的新公司。这件事后的几个月，他对此一直都耿耿于怀，事后他把这段经历称为分道扬镳之举。

查克·沃德使出了最后一张牌，他对马厄说，“你应该和我们在一起，”这话已经说了无数遍了，“你是我们这群人中惟一能制服沃瑟斯坦的人。”他戏谑道。

沃瑟斯坦和佩雷拉递交辞呈的早上，记得那是2月的一个早上，马厄坐在他43层的办公室里整理他的桌子，什么也不想考虑，无论是他们之间的友谊还是他们在一起时的点点滴滴。第一波士顿公司一直在搞兼并，而兼并的结果是促成了沃瑟斯坦和佩雷拉的联合。在他们到公司之前这种事情从没有发生过，马厄想以后这样的事情也不会有了。他也不知道自己该怎么办，但他知道他在这里也呆不下去了。

当彼得·布坎南打电话给他的时候，他正在想他的辞职信。第一波士顿公司的老总还真会挑时间，他告诉马厄想让他接替沃瑟斯坦的位子，让他来管理公司的投资银行和兼并部。马厄对公司非常忠心，同也不想这个时候离开公司，布坎南正抓住这一点向他提出了这个邀请。马厄仔细斟酌了很长时间，沃瑟斯坦和佩雷拉走了，他们离开的消息在公司里炸了锅，要是现在走的话，公司损失会很大。他给他妻子打完电话后，深深地吸了一口气，接受了布坎南的任命。

公司的情况糟糕透了，比马厄先前想到的还要糟多了。接踵而来的是第一波士顿公司的骨干纷纷离开公司加入了沃瑟斯坦的新公司。一个星期，几乎每一天都有马厄的朋友走进他的办公室，手里拿着辞职信，向他提出辞职。他们好像对奋斗了几十年的公司没有丝毫的留恋。为了能留住大家，马厄想尽办法鼓舞士气。星期五下午的啤酒烤鸭会上，他做了一个充满激情的演讲，给大家发T恤衫，上面映着“说不”的字样。几个星期以来，他每天工作18个小时，向经验丰富的老银行家讨教经验，鼓励年轻的新秀尽情施展才华。

即使马厄亲自掌舵，沃瑟斯坦也丝毫不顾他们之间的情谊，威逼利诱挖走了第一波士顿公司许多重量级的客户，格利奇尔和希尔甚至使出了一些极其卑劣的手段，如打电话给马厄的银行顾问们，说只要他们离开第一波士顿公司，就会得到一大笔钱，又说第一波士顿公司马上要完蛋了，他们绞尽脑汁、想尽办法争夺第一波士顿公司的一些大客户。

第一波士顿公司内部的骚动使公司的业绩受到很大的影响，特别是在这个大鱼吃小鱼的时代，第一波士顿公司随时都会被其他公司兼并。而在这个曾经名噪一时的大公司里，其生死存亡好像成了马厄个人的事情。即使连马厄的竞争对手都感到他活得太累了，他想方设法、不顾一切地在拯救公司，不惜采用卑劣的手段，这也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为他日后与第一波士顿公司之间的矛盾埋下了恶果。第一波士顿公司兼并的高潮不可避免的有点混乱。刚开始的时候，是基于马厄的优势。他总是不顾一切地直接和客户交谈。汤姆·希尔显然很清楚。作为希尔森兼并部的主管，代表Black& Decker公司在那年春天敌意收购美国标牌公司，惊奇地发现马厄在最后一分钟完成了任务。第一波士顿公司的一个客户Kelso &Co.在收购美国标牌公司时出的价格高于Black&Decker公司。希尔的客户不得不决定是退出还是要继续战斗下去。“知道了吉米的难题，很显然我们应该继续干下去，”希尔说道，“这笔交易对波士顿公司而言是太大了。”在评估了马厄的实力之后，希尔建议他的客户从容撤退。

第一波士顿公司在其他几场战斗中并没有交上好运。马厄芝加哥公司放弃了对利诺斯食品公司Staley Continental的防御，眼睁睁地看着它被英国服装公司敌意收购。祸不单行，6月份，马厄的杠杆收购小组退出了公司。

低潮那年春天是第一波士顿公司保护它时间最长的一个客户Koppers。马厄遭遇Beazer的要约收购。他和汤姆·希尔一起设计了一个抵抗收购的计划，却被董事会轻易地拒绝了，甘心情愿地投向了收购者的怀抱。

每天晚上，马厄疲惫不堪地回到家里，除了他的太太和四个孩子之外很少人能看到他过度疲劳的迹象。

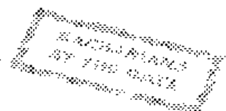
经常的诽谤与嘲笑使他的处境更为艰难。对于第一波士顿公司一连串的失利，沃瑟斯坦的一个匿名助手在那年夏天向《华尔街日报》评论如下：我们在那里的时候，你从来看不到有这样的事情……也没有人关心，只要佣金源源不断地涌入。马厄终于发脾气了。他最好的朋友也会出卖他。于是他的一个高级助手金。芬内布雷斯克对《投资家文摘》杂志说道：“沃瑟斯坦—佩雷拉公司是一个好公司，一个单一产品的好公司。他的言下之意是说，这样的一个小公司去做那么多的业务，好像一个肥胖的女人在夏天穿了很多的衣服，终究是会出丑的。第一波士顿公司的同事们认为芬内布雷斯克击中了要害。

对于芬内布雷斯克的评价，沃瑟斯坦的反应极其敏捷。马厄很快就接到了沃瑟斯坦的助手查克·沃德的电话：“你能不能约束一下你的部下。”

到了秋天，第一波士顿公司仍然士气低落，似乎注定要在华尔街渐渐消失。在沃瑟斯坦离开后的第七个月，第一波士顿公司的交易冷清，渠道干涸，还要与新出现的公司沃瑟斯坦—佩雷拉天天竞争。

37岁的银行家芬内布雷斯克是马厄的亲密朋友。芬内布雷斯克说话油嘴滑舌，有点儿顽童似的幽默，而马厄不苟言笑，为人严肃。两人在一起，达到了互相补充的作用。到了秋天，芬内布雷斯克感觉到他们好像是一艘无舵之船。“我们需要做一些大事，以鼓舞士气，”芬内布雷斯克回忆道，“我们的船长还没有经历狂风骇浪。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



10月17日，是自沃瑟斯坦宣布离开公司之后第一波士顿公司遇到的一次沉重打击。菲利普·莫里斯以110亿美元的价格高价收购卡夫公司，这是历史上最大的一笔交易。在这桩令世人震惊的收购案中，他们聘请沃瑟斯坦—佩雷拉作为他们惟一的顾问。这简直是对第一波士顿公司的当头一击。

那天下午距离六点还差几分的时候，吉姆·马厄正在面试一个应聘者，他的眼睛突然扫到了计算机的屏幕:

“菲利普·莫里斯收购……”道琼斯新闻突然停住了。

“天呀，不！”马厄自语道，“啊，不！”他僵硬了片刻，马厄祈祷着这则新闻只是一个小小的收购。

这时，新闻的全部标题出来了：菲利普·莫里斯收购卡夫。

菲利普·莫里斯的收购成功对马厄而言是一次沉重的打击，而他们拒绝了马厄的请求，对马厄而言简直是一种彻头彻尾的个人侮辱：菲利普·莫里斯曾经是第一波士顿公司的客户，马厄曾亲自负责菲利普·莫里斯在1985年收购通用食品公司。沃瑟斯坦的离开，客户的流失导致了第一波士顿公司的沉沦。马厄知道应该责备的是他自己，他需要努力工作，集中力量负起振兴公司的责任。

马厄拨通了菲利普·莫里斯一位高级主管埃胡德·胡迈纳的电话。在菲利普·莫里斯公司中，马厄跟他的关系最好。“埃胡德，你知道，这真是一个好机会。”胡迈纳除了表达一些不痛不痒的安慰外，什么许诺也没做。一周中马厄从菲利普·莫里斯公司高级主管中得到了同样的结果。

当罗斯·约翰逊75美元一股的消息出现在电脑屏幕上时，芬内布雷斯克认为这是一个输入错误。他头脑中立即闪现出在战争游戏电影中电脑天才的高超技艺。这不可能是真的，他暗暗想道。

马厄立即召开了一个会议，准备起草一个反击计划。像华尔街的其他投资银行一样，第一波士顿公司决定主动出击，他们想代表特别委员会或者购买主要生产线的买主。总之，无论如何，所有这些都可以产生佣金。

在以后的几天里，几百个电话通向了RJR纳贝斯克公司资产的潜在购买者。起初，马厄并不担心这么大一笔买卖会没有自己的机会，一定会有几十家公司需要雇用投资银行来分析购并战略。他挽起了袖子，抽着万宝路香烟，开始打起了电话。

他首先要看一下第一波士顿公司是否有可能代表RJR纳贝斯克公司的董事会，但是，拉扎德和狄龙·里德已经捷足先登。接着他打通了汤姆·希尔的电话，是否希尔森收购RJR纳贝斯克公司需要更多的资金？回答是“不”。马厄又给福斯特曼和布

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

瓦西打电话，回答都是"不"。没有一个人给他们提供机会，一扇又一扇大门在他面前关闭。

在约翰逊宣布的那一天之后，马厄的一些老部下已经满腹牢骚。那个星期五下午，加里·斯温森来到了芬内布雷斯克的办公室。斯温森是一个有着在第一波士顿公司20年工作经验的老手。

"你这道吗，我们已经失去这桩生意了。"斯温森说道。

"你这是什么意思？"芬内布雷斯克问道。

"华尔街的每个人都参与了这件事，就是没有我们，我要告诉你的是，我们很可能要错过了。我想我们应该做这笔交易，我们自己组成一个投标小组，自己做。"

起初，芬内布雷斯克打消了这个念头。这笔生意太大，我们自己做有点可笑。但是随着斯温森谈话的深入，他越来越有兴趣。于是，他叫来了几个银行家，包括经验丰富的戴维·巴滕。

巴滕和斯温森有同感。他四天前刚从伦敦分公司过来，他回忆道，"整个空气里都弥漫着缺乏自信的气息，"巴滕对同事说道，"我们需要重整旗鼓，我们还是华尔街的重要一员。他们能做到的事情我们也同样能做到。"

在芬内布雷斯克的办公室里，这群人开始了出谋划策：第一波士顿公司可以邀请瑞士信贷银行参加，另外还有伦敦的两个风险管理公司，这样组成一个投标小组，在全球募集资金，还有什么做不成的。

芬内布雷斯克兴奋起来了，他立即给马厄打电话，此时马厄正在上班的路上。马厄听了芬内布雷斯克的方案，沉思片刻，说道："我不反对。"

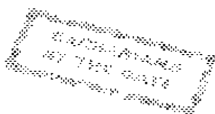
这是一个多么典型的马厄反应啊，他表明马厄非常赞同他们的计划。

于是，芬内布雷斯克把小组召集在一起，并开始打电话邀请有兴趣的杠杆收购买家组成一个财团，共同投标竞争RJR纳贝斯克公司。

马厄非常渴求有一个好消息。果不其然，在随后的一周里，令他惊奇的是，菲利普·莫里斯公司答应了他们的请求。虽然这家公司还处于收购卡夫的进程中，但是他们仍然雇用第一波士顿公司分析投标RJR纳贝斯克公司的可能性。马厄知道，菲利普·莫里斯成功的可能性微乎其微，但是，马厄想，也许菲利普·莫里斯和约翰逊达成一个友好协议，最终放弃卡夫收购计划。如果这样的话，菲利普·莫里斯可能会成为第一波士顿公司的重要合伙人。

作为马厄最亲密的顾问，菲利普·莫里斯的任务完成得非常精彩。它抑制了沃瑟斯坦在卡夫收购的政变，同时在RJR纳贝斯克的战斗中获得了一份成果，所有的这一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



切都来自突然的袭击。“一个伟大的胜利！”芬内布雷斯克评价道，“它维护了我们和菲利普·莫里斯的关系，同时我们也进入了RJR纳贝斯克的生意，简直是绝了。”

芬内布雷斯克小组的工作进展得很不理想。他们和亿万富翁约翰·克鲁格的几个助手交谈过几次，却毫无进展。几天后，菲利普·莫里斯和卡夫达成了善意交割的协议。马厄知道后，感觉到菲利普·莫里斯收购RJR纳贝斯克公司的可能性已经不大，再加上芬内布雷斯克的失利，马厄感到胸口像挨了一记重拳，他最害怕的事情看起来已经不可避免：第一波士顿公司成了华尔街这桩最大交易的局外人。

几天来，第一波士顿公司的RJR小组陷入恐惧之中。格雷格·马尔科姆——公司垃圾债券主管——开玩笑说道：“我们就像一只在追巴士的狗。”他的意思很清楚：第一波士顿公司在RJR公司的竞标中已经落伍了。

当银行家的思想一旦松懈下来，他们就开始琢磨第一波士顿公司的方向是不是错了。芬内布雷斯克在飞往明尼苏达州的路上开始沉思：我们还能像过去一样吗？布鲁斯使我们感到非常特别吗？我们是否要沉浸在过去的辉煌里就这样一事无成？

与芬内布雷斯克不同，很少人能看到马厄的心魔。对于局外人而言，他仍然是那么冷静，像往常一样坚定。然而，在内心深处，马厄有点儿恐惧。他千方百计、尽其所能希望能得到RJR纳贝斯克公司的一点业务，最终无功而返。他知道人们都在背后议论着什么：第一波士顿公司要完了，他们再也不能重现沃瑟斯坦时代的辉煌。

马厄并非完全没有选择。一个星期五的下午，布赖恩·芬恩带着一份计划闯进了他的办公室。由于非常激动，他让马厄的秘书禁止电话干扰。

“你要是再接电话，我就跟你急。”芬恩笑着对马厄说道，“现在闭上嘴，仔细听我讲。”

马厄对于芬恩有一种特殊的偏爱，芬恩是第一波士顿公司最为耀眼的一颗新星，他也是华尔街所谓的计算机黑客。作为第一波士顿公司反收购的专家，他娴熟地重新梳理公司的财务报表，积极地抵御其他公司的收购。事实上，芬恩也是沃瑟斯坦的偏爱，马厄之所以能够赢得芬恩的支持，就在于他们一夜的喝酒畅谈。“我不能在他低潮的时候抛弃他”。芬恩说道。

芬恩带给马厄的是一个有两页的还没有人读过的备忘录。芬恩那天早上送过来以后，在回家的路上就一直在想这件事，终于有了一个好主意。

这是一个深奥的税收漏洞，到12月31日就将过期，距现在还有整整两个月。第一步，芬恩的计划要求第一波士顿公司收购RJR纳贝斯克公司的食品企业，资金来自于长期分期偿还债券。至少在理论上，第一波士顿公司可以把这些债券交给银行获得资金，这个过程称为“货币化”。这个主意的可爱之处在于利用税收漏洞，长期债券的税收可以推迟10~20年，从而可以节省税金高达40亿美元。计划的第二步，第一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

波士顿公司可以拍卖纳贝斯克公司，将其中80%的收益给RJR纳贝斯克公司的股东，其余下的保存下来。RJR纳贝斯克公司的董事可以节省数十亿美元，然后把这笔横财在免税的基础上分配给股东。然后，第一波士顿公司可以根据常规的杠杆收购方法以150亿美元的价格杠杆收购RJR纳贝斯克公司剩余的烟草业。

分期付款的债务漏洞在1986~1987年颁发的税务法规中被华尔街的税务咨询师发现了。这种漏洞可以合理避税，这就给第一波士顿公司一个发财的机会。芬恩建议可以借此发起历史上最大的一笔收购交易。

马厄有点儿怀疑，对他而言这个主意对于这样大的一笔买卖过于与众不同。分期偿还的长期债券从来没有在这么大的规模上做过，这里存在成百上千个问题，要把这个框架转变为一个可行的方案必须要首先解决这些问题。

“还有很多问题要解决。”芬恩承认。

“那么，”马厄说道，“去解决它。”

第一波士顿公司寻找伙伴的会谈几乎停止了。在11月9日，也就是他们停止的一周后的一天，利昂·卡尔瓦里奥来到了巴滕的办公室。卡尔瓦里奥是罗得西亚人，爱抽烟，一直帮助寻找合伙人，但没有成功。

卡尔瓦里奥愤愤地说道：“我们坚决不能放弃。”于是他们两个又拿出了联系电话再一次搜索起来。

“他们怎么样？”卡尔瓦里奥问道。

“谁？”

“杰伊·普里茨克。”

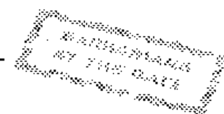
巴滕不是很热心。普里茨克，芝加哥的投资银行家，他以不愿高价投资收购而著称。第一波士顿公司本来不想和他们联系，但是时间已经不多了，距离投标还有九天的时间。“为什么不联系呢？”巴滕说道，“打电话吧。”

在那天，卡尔瓦里奥和资源控股公司的首席执行官42岁的杰里·塞斯洛通了电话。杰里·塞斯洛是一个42岁的矮胖的资源有限公司的首席执行官，做过会计师，他在华尔街总是保持低调，他在八大会计师事务所干了11年，在那儿，他和一些鼎鼎大名的投资者如普里茨克一起工作过。后来他开了一家小小的投资公司——资源有限公司。在华尔街，塞斯洛被认为是一个不起眼的公司。塞斯洛耐心地听着卡尔瓦里奥的电话。他喜欢这个年轻的罗得西亚人，而且他也知道第一波士顿公司非常想做这笔生意。但是对塞斯洛而言，卡尔瓦里奥的主意简直不值得考虑。

“你一定疯了，”他对卡尔瓦里奥说道，“在这个时候提出这个建议太晚了，已经太晚了，真的太晚了。利昂，回家吧。”

卡尔瓦里奥仍在坚持，但是塞斯洛再也听不下去了：“忘掉吧，利昂，回家去吧。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



卡尔瓦里奥想起了“芬恩的税务问题”，这也是他对此的称呼，到了第二天，他又一次给塞斯洛打电话。

“杰里，我们有一个缺口，这是一个税务结构问题，按照这个方法，我们可以另外给股东8~10美元的现金，这是科尔伯格克—拉维斯公司或者希尔森公司无法做到的事情，我们能够见个面当面详细陈述一下吗？”

塞斯洛仁慈地说道，“好吧。”

第二天早上，芬内布雷斯克和卡尔瓦里奥花费了一个小时的时间把这个想法讲述给塞斯洛。这个第一波士顿公司的银行家也暗示他们还有其他重要的客户——他们提到了百事。塞斯洛印象很深刻，说他要回去进一步研究一下，“我真希望你们这些家伙提前两周通知我。”他说道。

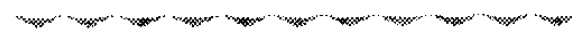


杰伊·普里茨克仔细地听着塞斯洛从纽约打来的电话。

普里茨克已经66岁了，他领导着一个公认的最为敏锐的投资集团。他个子不高，有点儿瘦小，却精力充沛。他是俄罗斯一个医生的孙子。这位医生在1881年从基辅移民到芝加哥，普里茨克经过40年时间建造了以盈利著称多样化经营的商业王国。

在星期五，杰伊·普里茨克略带怀疑地听了杰里·塞斯洛详细地叙述了第一波士顿公司不一般的税务战略。“杰里，太晚了，”普里茨克说道。距正式的投标还有七天，但是塞斯洛还在坚持说服他。他们两个探讨了可能的竞争者，希尔森和克拉维斯。普里茨克一直很羡慕亨利·克拉维斯，因而对于RJR纳贝斯克公司也有了兴趣。

“如果亨利也在的话，”杰伊说道，“可能会有戏……”



亿万富翁自有交友之道。

杰伊·普里茨克一个最为亲密的朋友和顾问是梅尔文N. 克莱因，一个性情温和的得克萨斯投资商。在20世纪70年代初期，他在华尔街时，已经是亨利·克拉维斯的好朋友。在1988年年初，他和前联合技术公司的主席哈里·格雷一起组建了一个投资基金，基金的第三个合伙人就是杰伊·普里茨克。到了春季，格雷·克莱因筹措了五个亿美元的资金准备进行一系列的收购，当然包括联邦百货商店。

2月份，格雷·克莱因的一个有限合伙人丹尼尔·勒夫金建议普里茨克和格雷·克莱因调查一下RJR纳贝斯克的杠杆收购，这事实上是一个烟幕计划。克莱因和普里茨克花费了数月时间，对罗斯·约翰逊一无所知。所以，克莱因建议让克拉维斯入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伙。于是，在5月4日的早餐时间，克莱因把这个主意告诉了克拉维斯。“他要做这件事毫无可能，一点可能性也没有。”克拉维斯联系他和约翰逊会面的细节时说道，“烟幕计划该终结了。”

10月份，约翰逊的计划已公布之后，克莱因又给克拉维斯打电话再一次表示了对收购的兴趣，而且风险又很小。克拉维斯说他要好好考虑一下。

星期五下午，普里茨克在得克萨斯给克莱因打电话：“梅尔，在RJR问题上，我们对于亨利·克拉维斯的义务是什么？”克莱因说他一点也不知道，但是他可以查一下。那天下午，当普里茨克正在权衡是否加入第一波士顿公司时，克莱因给克拉维斯打来了电话：

“坦白地说，似乎杰伊·普里茨克要成为第一波士顿公司的第三方合伙人，共同出价收购RJR纳贝斯克公司。”

“谢谢梅尔，”克拉维斯说道，“我谢谢你。”

星期五下午第一波士顿公司在召集会议。他们惟一摆脱耻辱——在RJR纳贝斯克公司的收购中没有掉队——的方法就是芬恩的“税务计划”。

芬恩在会议上详细讲述了他的计划。运用分期偿还的长期债券可以节省40亿美元的税收（如果推迟到2000年的话）。如果进展顺利，他们可以获得3亿美元的佣金收入——相当于在这之前他们最大收益的4倍。但是，芬恩知道，马厄最为看重的不是佣金，佣金只是一种附加收益，最重要的是“在并购市场最重要的影响”，“无可估量的公共关系”，“特权收益”等等。总之一句话，以后他们再也不想听到“布鲁斯·沃瑟斯坦”。

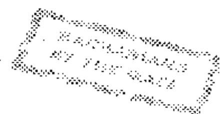
芬恩承认，有一些特殊的问题需要解决。一方面，保守估计有35亿美元的税收推迟可能会带来每年2%的联邦预算赤字。如果第一波士顿公司提出这样的建议，RJR纳贝斯克公司的董事会不得不考虑政治影响。

但是这个年轻的银行家认为国会可能不会干预，立法者会特别延长分期偿还长期债券到年底。

另外一个悬而未决的问题是第一波士顿公司是否需要一个合作伙伴来完成芬恩的计划。有些人认为要单干，但马厄却没有如此肯定，一个令人尊敬的合伙人会增加他们的合法性，马厄确实意识到他们需要这个合法性。

马厄的愿望很快就会实现。当窗外天色已暗的时候，利昂·卡尔瓦里奥出去接了一个电话，是杰里·塞斯洛打来的，声音听起来显得很兴奋：“利昂，我已经和杰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



伊谈过了，我们一起，开始行动吧。”

芬恩坐在黑暗的会议室里俯瞰着洛克菲勒中心，吸着烟。为什么这些家伙带给我们如此多的不幸？有我们在，他们应该高兴。

在星期二早上，正好是星期五投标到期的前三天，芬恩和三个第一波士顿公司的同事一道来到了拉扎德的办公室详细地阐述他们的建议。芬恩总是怀疑他们的地毯自1932年以来就一直没有换过。

在会议进行过程中，芬恩透过桌子打量着这两个银行家：拉扎德的阿根廷裔的路易斯· 里纳尔迪尼，以及来自狄龙里德的约翰·马林。

“我看不出董事会参加这种复杂交易的可能性，”里纳尔迪尼说道，“不仅有很多是来自华盛顿的风险，”他摇了摇头，“风险太大了，这不是他们的风格。当然，无论如何，我不想挫伤你的积极性。”

特别委员会似乎对他们的计划缺乏兴趣，芬恩离开了会议室，比他想像的要艰难得多。

马厄读着彼得·阿特金斯的信，感到很愤怒。

董事会没有给第一波士顿公司尽职审查的机会。如果第一波士顿公司要投标的话，也只有盲目行事了。

“这看起来很不公平，我真不知道该怎么做。”马厄在星期三给阿特金斯打电话说道，离投标的最后限期还有两天。

阿特金斯仍然毫无感情地说道：“做你想做的事情。”

第一波士顿公司参与收购的消息在星期四早上就传了出来，然而却没有引起关注。布鲁斯·沃瑟斯坦总是以此作为玩笑。

在希尔森公司，汤姆·希尔除了嘲笑马厄之外就是嘲笑马厄。马厄是如此绝望，他还能做什么事呢？希尔想。他认为，分期付款债券方案充其量是纸上谈兵而已，而塞斯洛是一个真正的业余水平，希尔想，看来他们是死定了。

希尔和所罗门看到在杰伊·普里茨克的后面还有肥胖的艾拉·哈里斯突然对RJR纳贝斯克公司有了兴趣。哈里斯是公司的顾问，跟普里茨克关系很好，因此，希尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

称他们是“嗜血弟兄”。普里茨克入局并不意外，特别委员会需要一匹烈马取代福斯特曼利特尔。

还有两天。

当期限越近，约翰逊就越感到不舒服。星期三，他给休格尔打了电话。

“查利，”他说道，“我想你给我一句话，如果我们给一个最好的价格，你是否同意不再公开竞标，而是通过协商的办法解决。”

“我已经说过了。”

“你一定要公开投标吗？”

“是的，”休格尔说道，“从我个人而言，也愿意这样做。”

休格尔继续说道，“如果你担心公开的话，为什么不和董事们讲一下呢？”

于是，约翰逊开始分别给董事打电话，他对每一个董事都是这么说：“我的良心是清白的，我晚上睡得很好，因为我认为我没有做错任何事……”

对于每一个董事，他都力图避免提到管理协议，而是强调他要把钱分给股东。

在接近最后期限的几天里，约翰逊晚上都到吉姆和琳达·鲁滨逊的公寓里消磨时光。有很多个晚上，住在楼下公寓的霍里希根也会和他们一起讨论，而琳达总是不停地为他们端茶递水。

约翰逊是一个夜猫子，他总是和鲁滨逊夫妇一直呆到早上两三点钟。实在太困了，琳达就会斜靠在沙发上，嚼着爆米花，或者抚摸着她养的三只狗。

当琳达看到他的丈夫和约翰逊走到侧房的时候，她知道他们在谈论管理协议。

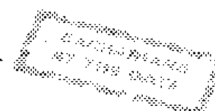
到了星期三，也就是11月的16日，重新修改过的协议在彼得·科恩的会议室里获得了通过。约翰逊同意他的小组的获利削减两个百分点，到6.5%，并且按比例返回激励性的红利。新的条款包括将股票分配给15 000名RJR纳贝斯克公司的工人。

事实上，正如史蒂夫·戈德斯通所言，罗斯放弃的都是别人的钞票。约翰逊和霍里希根各拥有股权的1%，而且约翰逊还希望在修订的协议上获得更多。

在克拉维斯阵营，约翰·格林尼奥斯的信息只给他们带来了短暂的欢乐。在星期三晚上，斯科特·斯图尔特从狄龙·里德的电话中获得的信息解决了遗留下来的所有问题。

令他吃惊的是，他们是在盲目工作，斯图尔特过高估计了RJR纳贝斯克公司的现金收入4.5亿美元，金降落伞计划比他估计的高了3亿美元。他最担心的“其他现金”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



项目变成了事实：有5.5亿美元流出了公司，这是他始料不及的。不需要计算机，斯图尔特就能算出损失：有13亿美元要从规划中剪除，也就是说大约占到6%。

到目前为止他们所分析的，几乎一个月的工作，突然之间都成了亟待解决的问题。离最后期限还有不倒36小时。

“上帝呀！”乔治·罗伯茨说道，“对这家公司我们究竟了解多少？”

在星期五早上，克拉维斯的会议室里，同样的问题出现在每个人的脑海里，这个历史上最大的标的，他们究竟对RJR纳贝斯克公司了解多少？他们没有参观过工厂，没有和更多的管理人员谈话，他们所有的就是一些年度报告，政府报表——所有这一切使他们失去了信心。

每个人都要发言是科尔伯格—克拉维斯的常规做法。最会一致认为合理的价格应该介于97~98美元之间。罗伯茨显得信心不足，他实在看不出价格高于93美元一股的道理。

大约在两点半左右，迪克·贝蒂说道：“如果你们不能快点给出价格的话，我们就有可能失去投标的机会。”

“好吧，”有人说了一句，“再给我们15分钟的时间。”

选择律师准备投标是最一般的经常性工作，然而，对于第一波士顿公司而言却颇为艰难。许多大型的律师事务所都已经参与了RJR纳贝斯克公司的投标事务，因而拒绝了他们的请求。最后他们找到了一个名不见经传的温思罗普—斯廷森—帕特南＆罗伯茨律师事务所。

温思罗普小组在星期五早上八点钟带着起草好的文件来到了第一波士顿公司。马厄和他的助手在研究着文件，律师们在一旁焦急地等待着。几分钟后，他们一致认为：这简直是垃圾。

于是马厄把律师送到了楼上的会议室重新起草这份五页的文件。这是一个艰巨的任务，但马厄一点也不担忧，毕竟还有一天的时间。

楼上简直乱作一团：五六个律师试图重新起草，第一波士顿公司的一些人员却有自己的观点。于是，文件写了又撕掉，再重新换人来写，然后是热烈的讨论。接着仍然是写了再撕掉，重新再写。

塞斯洛从来没有看到过这样的场面，首先就是第一波士顿的人似乎连最基本的问题都难以达成一致。他们是对整个公司投标还是只投标于食品业务？是杠杆收购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还是企业重组？塞斯洛退到墙角迷惑地摇着头。他想到了汤姆·普里茨克以及律师汉克·汉德尔斯曼——他还在芝加哥。“真是庆幸汉克和汤姆没在场目睹这一切。”塞斯洛重复道。这里似乎没人负责。“简直乱透了。”塞斯洛嘟囔着。

无疑，如果杰伊·普里茨克在这里的话，塞斯洛想，他一定会退出的。然而，他和在芝加哥的普里茨克通话中一直在说他们进行得很好。塞斯洛意识到是他把普里茨克拉了进来，他怎么能主动提出退出呢？

在这一天中，塞斯洛一直很担心第一波士顿公司是否能够完成200亿美元的收购任务。他对一个合伙人坦诚地说道：“我更相信沃瑟斯坦和佩雷拉，这些家伙们仍然活在他们前人的阴影里。”

距五点钟期限之前还有两个小时，一份重新修订的文件终于送到了马厄的办公室里。马厄默默地看着，文件从一点跳到另一点，缺乏重点，语言啰嗦，使人不知道第一波士顿公司究竟要从董事会得到什么，是一个交易还是三个交易？是兼并还是重建？令人莫名其妙。

马厄真的火了，他用脚踢了一下办公桌，又用拳头猛烈地砸在桌面上。“这是我看过的最糟糕的狗屎！”他愤愤地说道，“我们不能做好一点？”

马厄抓起文件，跨过秘书的办公桌，上楼直奔会议室。对芬恩来说，他了解马厄的脾气，从他老板绷紧的下巴就知道他发火了，这不会错的。几分钟的时间，房间里鸦雀无声。

“你们这些家伙不知道要写什么，”马厄说道，“现在听我的，这就是我要你们做的。”接着，在30分钟时间里，马厄口述了一封文件交给了芬恩的秘书。塞斯洛不相信眼前所看到的这一幕。这有点像一个老师在教训小学生。过了一会儿，他几乎想要给普里茨克打电话要退出这个交易。

期限快要到了，马厄还在和律师争论是投标收购整个公司还是仅仅收购烟草部门。“我们还在讨论投标采用什么形式，标的是什么。”塞斯洛回忆道。

距离五点钟还有几分钟的时间，马厄打电话给Skadden Arps律师事务所，告诉阿特金斯文件要推迟几分钟。

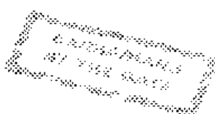
“记住，”马厄挂断电话后塞斯洛对他说，“你越过了普里茨克。”

“芝加哥！我还要去芝加哥？这不过是份文件！让我休息一会儿！”

“上帝呀，我们什么时候可以开始呢？”

埃德·霍里希根几乎是满嘴吐沫。已经两个小时了，约翰逊和他的人坐在一起商讨他们的价格，而现在，他们所做的就是传递菜谱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰逊不相信这一幕。通常，这个房间挤满了人，大约有十多个，由约翰·古特弗罗因德率领的所罗门九人小组，加上约翰逊的人。现在他们到楼下另外一张桌子。

那天早上，约翰逊、霍里希根和塞奇走进科恩的办公室，看到希尔森的主管都站在桌子后面，“嗨，伙计们，”科恩说道，“我们出什么价？”

科恩叫他的秘书去接电话，霍里希根不知道希尔森的主管们都挽起袖子做什么，是他们的秘密武器吗？过了一会儿，科恩接起了电话，“你好。”霍里希根在听他的电话。

“是的，我和我太太已经谈过了，不要外套，我们需要一件夹克。”

三个小时后，他们还没有讨论价格问题，午饭开始了，直到一点半左右，约翰逊有点儿不耐烦了。

“我们走吧，彼得。”约翰逊说道。

“标价在哪儿？”

史蒂文·戈德斯通甚至能够听到加尔·巴松夸张的声音。两点钟已经过去了，希尔森还没有产生最后的出价。戈德斯通离开了在戴维斯—波尔克的巴松，想去看一下希尔森准备的情况。当他来到希尔森的时候，吃惊地发现科恩、古特弗罗因德，还有其他三十多个人围坐在餐桌旁休闲地吃着、谈着，这场景不像是战略讨论会，更像一个酒会。

“巴松，快出来了。”

“嗨，快点，”巴松催了起来，“我们需要一个数字，我们快没有时间了。史蒂夫，如果他们不能下定决心的话，我们就无标可投。”

戈德斯通知道这一点毫不夸张。还有不到三个小时的时间，巴松一直在准备十多份材料——银行承诺信，债务证明，以及其他的文件。如果没有最后的价格，这些文件就不能完成。到了三点钟，巴松才得到了最后的数字，在四点差一刻的时候，他已经走遍了五六家银行、律师事务所，以及会计师事务所，尽管如此，他还有三英寸厚的文件没有完成。

4点20分，这个年轻的律师带着所罗门的律师彼得·达罗，戴维斯—波尔克的26岁的助理理查德·特鲁斯德尔，还有另外两个律师，一起钻进了汽车往Skadden Arps律师事务所驶去，在那里，花旗银行和信孚银行的律师正等着他们。在车上，他们还在做着未完成的事情。

每隔五分钟，戈德斯通都要给特鲁斯德尔打一次电话，“怎么样了，遇到什么问题？”

交通堵塞耽搁了一些时间，他们遇上了星期五的交通堵塞，戈德斯通几乎已经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

处于歇斯底里的状态，霍里希根也是这样，几乎要失控了，“为什么你们花了这么多的时间？”他狠狠地问道。

近乎惊慌失措，戈德斯通抓起电话对着特鲁斯德尔叫了起来，“快点滚出车，跑过来。”特鲁斯德尔和四个律师匆忙地打开出租车门跑了过来。此时约翰逊有点控制不住地笑了起来，“我希望你们这些家伙是长跑冠军，因为我们已经没有时间了。”

戈德斯通的眼睛一直盯着钟表，他们一定要成功。几秒钟后，他让巴松打电话给阿特金斯的助手迈克·吉赞格。“我们开始传真投标计划，”巴松说道，“现在传真给你。”

当工作人员开始一页一页地进行传真时，戈德斯通听到了特鲁斯德尔喘气的说话声:

“我们在55大街。”

时间在一秒一秒地过去。这时，约翰逊接到了查利·休格尔的电话。他似乎很着急，“罗斯，你的投标呢？”休格尔问道，“在哪儿？”

约翰逊努力使自己的声音听起来很认真很严肃的样子，“查利，我们正在商量。”

霍里希根很生气，“你相信吗！我不相信！”安迪·塞奇也露了面，他被眼前的景象吓得目瞪口呆，“这群人不能摄影拍照。”

当特鲁斯德尔一伙儿气喘吁吁地来到Skadden Arps律师事务所时，他们前面挤满了摄影记者和电视台记者，几乎使他们难以迈步，提问的声音，打电话的声音，不绝于耳，再加上闪烁的镁光灯，简直使人眼花缭乱。律师像一个强壮的后卫，簇拥着他们来到了大厅。

里面却没有银行的人，“他们在哪儿？”他们像一群在动物园迷路的孩子一样到处张望着寻找管理小组的踪迹。

几秒钟后，戈德斯通的电话打来了。“理查德，你们在哪儿？”戈德斯通问道。

“在电梯里。”

此时，特鲁斯德尔接到了巴松的电话，尖利的有点刺耳，“你们在电梯里，最后再检查一下优先股的股息率。”

在34层大厅，接待员把四个律师带到了一个小厅里，说道:“请等一下！”

特鲁斯德尔看到这里戒备森严，大厅里到处都是安全保卫人员。大约一分钟后，他们被带进了接待室，筋疲力尽的特鲁斯德尔把管理小组的投标书递给了彼得·阿特金斯。

达罗看了看表，此时已是5:01，历史上最大的一桩收购已经迟到了，他希望没有人会注意到时间问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凯西·科古茨带着科尔伯格—克拉维斯的投标书在五点钟差十分的时候悄悄地躲过了摄影记者来到了Skadden Arps律师事务所。他同样躲过安全保卫人员给阿特金斯打电话让他过来一下。当阿特金斯到的时候，科古茨坐在楼梯上在做最后一遍检查。终于，他也把投标书交给了阿特金斯。

科古茨注意到这里戒备森严，保安仔细审查每一个过往的人。一个Skadden Arps律师事务所的合伙人被挡在了门外，他愤怒地对保安说道："我是这里的合伙人，让我进去。"

科古茨看到这里，悄悄地离开了。

已经到了七点钟，距最后期限已经过了两个小时，第一波士顿公司仍然还没有投标。马厄已经把文件传真给了在芝加哥的杰伊·普里茨克，然而，这个投资家还在和他的律师反复地修正协议。尽管最后期限过去，人们的压力会有所减轻，然而，马厄确实已失去耐心了。

在芝加哥，普里茨克对第一波士顿的能力仍心存怀疑。到了七点钟的时候，他还不确定是否要尽力做这件事。"你认为第一波士顿公司能行吗？"他问杰里·塞斯洛。

杰里·塞斯洛知道普里茨克仍在犹豫之中。整个下午，普里茨克都在警告塞斯洛他想要搞清楚他们的投标，不想糊糊涂涂。已经过去的期限和皱巴巴的协议更加重了他的怀疑。

"杰伊，你瞧，"塞斯洛说道，"很显然，他们已经不是过去的他们，但是他们仍然做得很好。"

"你认为我们应该做吗？"普里茨克问道。

"杰里，如果我们现在退出会有多麻烦？我们应该怎么做？为什么我们不停止然后回家呢。"

"我认为他们会做好的，"塞斯洛说，"我们会安全度过的。"事实上，他自己也没有把握。

到九点钟，马厄在向普里茨克表明如果投资者的律师在纽约则未来的混乱就可以避免后，他命令将投标书送出。

当复印件已经送出后，律师们还在辩论着。他们大声喊叫，这一切噪杂飞出了第一波士顿空荡荡的大厅。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当布赖恩·芬恩和斯科特·林赛把第一波士顿公司的投标书送到Skadden Arps律师事务所时，电视摄像记者都已经走了。此时已经九点半了，这两个人很是沮丧，没有人等待着接他们的标书，硕大的律师事务所静悄悄的。

阿特金斯不在这儿，他的秘书说他正在开会，不能打扰。于是，芬恩把投标书交给了秘书，留下了电话号码，匆匆走了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第15章

BARBARIANS AT THE GATE

除罗斯·约翰逊和亨利·克拉维斯外，很多人对RJR纳贝斯克公司都垂涎已久。星期五一封封奇怪的出人意料的信件通过联邦快递和传真机纷至沓来，华尔街热闹非凡。当RJR纳贝斯克公司的拍卖拉开帷幕，休格尔委员会的每个成员在投标中都将得到他们的那一份，当然最后的核算由狄龙·里德和拉扎德来完成。马里兰人通过传真机传过来的投标价是126美元一股，总价284亿美元，比温斯顿塞勒姆的一个股票经纪人给出的127美元一股的价格略低一些。“虽然当时身边没有一个大一点的投资银行支持这个项目，”这个经纪人写道，“但我很自信一旦他们接受这个价格，那么找个投资银行合作就根本不是个问题。”

休格尔的亲信来自多伦多银行。星期五晚上，在公司总部47层的会议厅里，休格尔的亲信把他准备的资料分发给各位董事和投资银行家观看。这家伙每股出的价格是123美元，但还附带一些优惠。如果特别委员会支持他的出价的话，那么特别委员会的每一位成员都将得到700万美元的报酬，他说这是对他们“多年来为公司效力的一种感谢”，而其他董事将得到500万美元的报酬。

投标的日子终于到来了，彼得·阿特金斯把他那个角落的办公室腾出来当投标室，房间里摆满了木雕的鸭子和树脂合成的墓碑石。阿特金斯预感到今天晚上发生的一切总有一天在法庭上将会重演。米切尔是今天的裁判。

米切尔站在一边，静静地看着律师、银行家、董事们一个个的从阿特金斯的办公室里匆匆忙忙地走进走出，这一幕让他想起了卓别林电影里的镜头。将近花了一个钟头的时间所有银行管理层的文件才收齐。几乎每隔十分钟，吉姆·马厄就要跑进来说他的投标书马上就到。

这群律师围成一团，专心致志地看着每一份投标书，突然他们每人都长舒了一口气，望着这两份投标书，他们知道他们的工作可以暂告一段落。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两份投标书甚至没装在信封里。

克拉维斯出的价格是每股94美元，总额216.2亿美元。

约翰逊的出价比克拉维斯高多了，每股100美元，总额230亿美元。这样事情就好办了。九点钟阿特金斯打发走了投资银行家，告诉董事他们也可以回家休息了。星期天早上委员会会正式宣布约翰逊是这次投标的赢家。同时，投标双方的代表要在星期六对他们的标的中的有价证券进行解释。双方都有很大数量的PIK证券，在星期天早上宣布时，阿特金斯正需要这些有力的材料。虽然这只是一个仪式，但阿特金斯不想漏掉任何一个环节。

第一波士顿公司的计划书最后传到阿特金斯手里，他仔细地阅读了这份计划书。他发现马厄的计划书还是不成形的，他能看出来，这还仅仅是个想法而已。这个计划没有资金支持，甚至可能马厄还没有找银行谈过。但第一波士顿公司认为只要采用布赖恩·芬恩的分期偿还债券策略，每股价格在105美元和118美元之间就能实现对公司的重组。

这个计划书的关键就是税费的问题，而阿特金斯显然不是这方面的专家。但看了第一眼，他就觉得否决这个建议可不容易。假如马厄真要那么做，阿特金斯没有任何理由认为这个计划不可行，和其他一些建议相比，第一波士顿公司的这个方法最少值30亿美元，而关于税费的问题他只有求助Skadden的税务律师。

阿特金斯和一群同事在窗明几净的会议室里边吃中饭，边推敲马厄那奇怪的想法。橡木桌子上摆满了快餐盒，快餐盒之间有个盒子，放着几十枝铅笔。突然屋里静悄悄的，什么声音都没有，每个人都在沉思，只听到房间外的树叶在风中沙沙作响。透过房间的玻璃窗是曼哈顿鳞次栉比的写字楼。马厄九页长的计划书不断地从复印机里印出来，现在每人手里都有一份，律师们边吃饭边翻看这些资料。11点钟，马修·罗森参加了讨论会。他今年只有36岁，已是税务方面的辩护律师。罗森还是属于年轻一族，上身穿着意大利西装，脚上一双便鞋更显得他活力四射，再看他的办公室，摆满了各式各样的现代艺术品，而就是他在公司收购时代通过税收漏洞为公司赢得了数百万美元的收益。

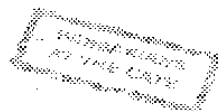
"在这个诉讼中，你来当第一个证人怎么样？"米切尔问罗森。

"你想说什么呢？"

米切尔把第一波士顿公司的文件递给了罗森，"看看这个，"米切尔说道，"这全部是关于税收的。"

马修·罗森仔细看了几分钟，然后他独自一人走到会议室里，认真钻研马厄那孤注一掷的投标方案。他能看出来，第一波士顿公司在这封信里做了个税收方面的假设，虽然这个假设并没有写得很明显，但罗森还是看出来了。一看到这个他马上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



意识到这个建议的处理后果，以及整个拍卖对这个假设的依赖程度。而这一点，只有他才能看出来，也只有他去建议阿特金斯和米切尔这40亿美元的税是否可以拖延些时间。作为高级律师，他们是肯定会采取罗森的意见的。要是马厄的建议被采纳的话，罗森心里很清楚，这肯定会激起新一轮的大会战，又重新回到那种混乱不堪的局面之中。

他挠了挠脑袋，试图理清思绪，让注意力重新回到这封信上，他翻了翻马厄的这封举足轻重的信，但他明显觉得他的肚子在咕咕叫了。看完第一波士顿公司的建议后，他面临着一个很简单，但又不可避免的事实：这就是这个建议书的一些核心结论，包括在具体操作方面的一些假设，他也想到了，也是他最担心的。

罗森很害怕这些假设会成为事实。随着12月31日的到来，分期付款之风在华尔街愈演愈烈。每个投资银行似乎有办不完的业务。布赖恩·芬恩也用这种方式实现了第一波士顿公司至少四笔收购业务，而芬恩最喜欢的税务律师就是马修·罗森。

两个年轻人都积极上进，经过几年的交往，他们已成为好朋友。芬恩的许许多多关于重组方面的点子都来源于一些深奥的税务方面的理论，两个人经常聚在一起讨论，切磋，特别是芬恩有了一部汽车电话后，他们讨论的时间就更长了。对于一些棘手的税务难题罗森总能提出一些常人很难想到的解决办法，芬恩对此深感敬佩，罗森很欣赏芬恩快速的反应能力。罗森已经和第一波士顿公司合作，用分期付款的方式收购通用电影公司。现在，罗森对一些事情的恐惧与日俱增，因为随着事情的发展，芬恩肯定会询问关于这次投标的事情。

罗森和芬恩没有坐下来具体讨论过RJR纳贝斯克公司，他们在一起时芬恩会问罗森一些假设性的问题，而在这些问题上，他们俩就像在踢足球，一个人把球踢过来，另一个人把球踢过去。有时罗森甚至根本不知道他们俩到底在讨论哪个公司。现在看着眼前第一波士顿公司的这份计划书，他终于明白了这段时间他俩讨论的结果。

"利益冲突"，罗森讨厌这个想法，但他知道这个词现在用在他身上很适用。在这场针对RJR纳贝斯克公司的恶战中，他和芬恩在一起工作这个事实早晚别人会知道的。在心底里，罗森告诉自己他是会做到公正的，他不想因为帮助朋友而毁了自己奋斗了这么多年的事业。收购时代是个法制时代，表面上的一些不公正有时会毁了一切。

这个问题罗森一直思考了足足45分钟，要不是被阿特金斯打断，他还一直会想下去。外面的高级律师实在等不下去了，他们急切地想知道这次投标是否可行。

"你在想什么？"阿特金斯问道。

罗森深深地吸了一口气。"哦，我碰到了一些技术方面的难题。现在一些事情全绞在一起。彼得，你要是问我这次投标是否可行，是否需要做些调整和修改，我想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我的回答是肯定的。”

阿特金斯并没有直接问罗森需要做哪方面的调整。

“和我讲讲这个计划书，”阿特金斯对罗森说。“这份计划书操作起来有问题吗？”

罗森列举了几点。比如一方面，这个计划书没有银行的资金支持，自己筹集数十亿的资金有些困难；而另一方面，最大的一个难题是我们根本不知道政府在对税收方面的漏洞进行弥补之前，第一波士顿公司能否完成他们的工作，而这个时间只剩下42天了。这么几天几乎有多少秒都能计算出来，要是第一波士顿公司被迫要接受联邦交易委员会漫长的反信托审查的话，那么这笔业务将会被搁置。所以谁将最终获得RJR纳贝斯克公司还是一团迷雾。罗森说要解决这个问题，必须和第一波士顿公司合作。

彼得·阿特金斯相信罗森。对于这个年轻律师对利益冲突的担心，他却并不认为是个问题，他觉得这只不过是他们俩人之间的一个秘密而已，最多是不太得体而已，阿特金斯让罗森找拉扎德—狄龙的律师们商量一下他的建议，罗森很爽快地答应第二天早上就去办这件事。

凌晨，罗森的同事们就把他叫醒，轮番探究投标的事情，这些人中有老练的律师米切尔，每个人都想从罗森嘴里撬出点什么，比如问罗森为什么他们对第一波士顿公司的麻烦视而不见。罗森坚持立场，没有透露任何信息，他不能说出第一波士顿公司的建议一点都不管用这个事实。

转眼之间已经到了星期六，疲劳不堪的律师们一个个离开了公司，回郊区的家过周末了。四点钟，Skadden的办公室里一个人都没有，静悄悄的，大街上也是行人稀少。会议室的桌上摆着前天吃剩下的快餐盒。

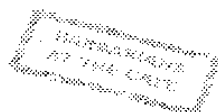
阿特金斯和米切尔是两个惟一没有回家的人。他们坐在阿特金斯办公室的木沙发上。罗森先走了，答应米切尔第二天他去找布赖恩·芬恩谈谈。要是罗森和芬恩谈话后还是没有改变主意的话，这两个律师都知道他们下一步应该干什么。

“我不知道我们还能干点其他什么事情，”米切尔说。他认真地看着放在阿特金斯桌子上的第一波士顿公司的那份文件，对站在旁边的阿特金斯说，“你能对这个东西视而不见吗？”

阿特金斯点了点头，看了看米切尔，叹了口气说，“听天由命吧。”

一时间两人都没有说话。他们是好朋友，因为都喜爱法律使他们走到了一起。虽然不知道罗森和芬恩会谈得怎么样，但他们已经做好了准备，只剩下星期天特别委员会那关了。米切尔觉得已经到了最关键的时候了。“老弟，”米切尔对罗森说，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“谁会喜欢这样的结果呢。”

星期五晚上，当克拉维斯听说他们这群人已被邀请参加第二天在Skadden Arps举行的会议，他异常兴奋。特别委员会为什么要邀请他们，虽然还不太清楚，但是能确定的是约翰逊那群人没有被列入参加会议之列。“天啊，”克拉维斯兴奋地说，“或许我们要走运了。”

当克拉维斯这群人知道德雷克塞尔的彼得·阿克曼，此次投标中的关键人物，已经登上飞机回贝弗利山去了时，引起了他们的一阵恐慌。这就意味着阿克曼必须通过电话参与会议。而布鲁斯·沃瑟斯坦也遇到了麻烦。经过报纸报道后，人们知道克拉维斯已经不再信任他了，也不希望他参加会议。但问题是，彼得·阿克曼对迪克·贝蒂解释道，他已经准备好让沃瑟斯坦的助手麦克·罗索夫在会上解释投标中的证券问题了。

“你只要打电话和麦克·罗索夫联系让他参加会议就行了，没必要告诉布鲁斯。”阿克曼说道。

“我？为什么让我去做这件事情呢？”

“你必须去。”

“哦，不，”贝蒂笑着说，“我必须去做？他可是你的投资银行家，我不想介入这件事。”后来被告知沃瑟斯坦已经被开除了。

星期六早上七点钟，科尔伯格·克拉维斯的办公室里大约聚集了二十多个投资银行家和律师。两个钟头后，克拉维斯带着这帮人到了Skadden Arps。上楼梯时，他们一个个都盯着管理层领导的脸色。克拉维斯在走廊上碰到艾拉·哈里斯。当相互打招呼时，克拉维斯想尽力在哈里斯脸上找到有关他们命运的答案，是个会心的微笑？还是耸耸肩？或者其他的一些动作？但哈里斯没有做任何这种提示性的动作。

克拉维斯一群人走进了宽敞的会议厅，在那里碰到了一群投资银行家，有拉扎德的鲍勃·洛夫乔伊，狄龙·里德的约翰·马林。当沃瑟斯坦的助手麦克·罗索夫看到他们时，也不知道是为什么，他的心就往下沉。费利克斯·罗哈廷在哪里呢？艾拉·哈里斯在哪里？见到怎么都是B组的人，另外一组的人怎么都没见到呢，罗索夫觉得这可不是一个好预兆。

克拉维斯也注意到了他们并没有被排在第一组。当克拉维斯发现Skadden Arps的律师比尔·弗兰克也在场时，他很吃惊。他对这次交易知道多少呢？阿特金斯在哪里？克拉维斯现在才意识到这个会议是和管理层的会议同时召开的。他马上变得很紧张。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大约一个多钟头，克拉维斯的银行家和律师都在具体地解释他们投标计划中的每个部分，尤其强调了它的证券。这就是华尔街的工作方式。会议慢慢地在进行着，六七个来自克拉维斯的商人投资银行的代表一个个自豪地介绍了他们的专业。

接着，当斯科特·斯图尔特讲述克拉维斯公司的计划时，洛夫乔伊打断了他。拉扎德的银行家说因为斯图尔特读的一些数据和洛夫乔伊存在手提电脑里的数据是不一致的，假如特别委员会已经对这个数据核对过了，那么大家手里的材料应该是一致的。

"看来你们没有最新的信息，"洛夫乔伊说道，担忧的神色掠过了他的脸。

好吧，斯图尔特说道，那么特别委员会使用的是什么数据？两个人开始比较起数据来，两个人看上去都很困惑。

房间外的一串铃声提醒了迪克·贝蒂。他给克利夫·罗宾斯一张便条，"数据出现了一些错误，"他写道，"我们想请求校对一下。"罗宾斯对他们点了点头以示同意。

之后，克拉维斯这群人就开始相互责怪，相互抱怨起来。当他们走到大厅里，听到电梯里充满了诅咒的叫嚣声，"他们作假账。"有人叫道，"他们竟然作假账。"这激怒了贝蒂，他反驳道，"太可耻了，他们没有给我们确切的信息，我们被骗了。"

站在大厅里，克拉维斯，罗伯茨和贝蒂正在商量接下来该怎么办。之前，他们讨论过万一出现这样的问题他们该怎么办，讨论的结果是缠住管理层，虽然这样做会让他们很烦，但是这是惟一能让他们胜出的办法，现在这种情况，也只有这样做，才能给他们赢得一个辩解的机会。假如给科尔伯格—克拉维斯公司提供的是假信息的话，那么这个拍卖就会有缺陷。如果这样的话，他们的计划也就到此为止了。

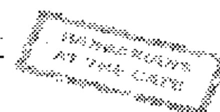
贝蒂穿过中心广场回到了办公室，写了一封短信，马上派人送给了彼得·阿特金斯。信里的部分内容是这样的："从约翰·马林和鲍勃·洛夫乔伊那里得知，在财务方面，RJR管理层给我们的信息是错误的……，事情要是如此的话，我们希望您能给我们向您做解释的机会，到时我们会用新得到的准确信息和您讨论我们的出价。"

温柔的字眼里掩饰不住他们的坚定立场。不久，怒气冲冲的阿特金斯给贝蒂打了个电话。亨利·克拉维斯的警告他不得不听，同时他对贝蒂给这次投标染上了污点很生气。"我希望你只要说一下就行了，而不必要写下来，"阿特金斯告诉贝蒂说，"我很重视这件事情。"

当时阿特金斯不想告诉科尔伯格—克拉维斯任何新信息。投资银行家洛夫乔伊和马林给贝蒂回了一封信，信里写了他们自己的建议，这个建议让贝蒂感到很奇怪，他们告诉克拉维斯他们提供的数据并没有任何问题，让他们好好地等结果。克拉维斯这群人气愤极了，但是除了等董事会的决定，他们没有任何办法。

那个下午的后半段，贝蒂接到了阿特金斯的第二个电话，"迪克，"阿特金斯说，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“我们今天晚上不会找你了，你可以让你们的人回家了。”

贝蒂的担心已经提到了嗓子眼儿上，“你也通知了其他组吗？”

“是的，其他组我也通知了。”

贝蒂紧张的神经稍微放松了些。

彼得·科恩这组人那天早上在Skadden Arps也经历了相同的考验。艾拉·哈里斯领导下的三个委员会成员对彼得·科恩这组人提了很多问题，都是关于建立证券的正确价值方面的。随着会议的进展，拉扎德的路易斯·里纳尔迪尼向汤姆·希尔提出要看各组的现金流量表。里纳尔迪尼说，流量表在评估证券方面的作用是不可低估的。

“不行，”希尔说。这是管理层的秘密武器。

为什么不行？里纳尔迪尼嘀咕道。

“我们认为我们对流量表享有所有权，”希尔说，“你为什么不把你的流量表给科尔伯格—克拉维斯看呢？”

“好吧……”里纳尔迪尼说。

星期六的早上，当吉姆·马厄醒来时，记得自己晚上做了个梦，梦到他们成功了。他知道第一波士顿成为这场投标战中的赢家，这是不太可能的。马厄估计，充其量他的建议书能吸引董事会的注意力，从而延缓投标进程。

整个早上，马厄都在他的公寓里等电话。大约11点的时候，电话终于响了。“吉米，你将收到一封信，”彼得·阿特金斯宣布道，“对于你的建议书，我们还有一些问题需要你解答一下。”

阿特金斯是个比较让人难以读懂的人。马厄挂断电话后一直在想这是不是个好迹象。“他打电话来并不是来问候我的身体。”马厄心里暗自想，那是不是阿特金斯拒绝的一个方式呢。

五分钟后，信差送来了信。信里提的问题都是很基础的关于税务方面的问题。要不经过认真思考的话，马厄觉得大部分问题他都回答不上来。第一波士顿公司在它保证这个计划可行之前，他理应该对每个问题都有过思考。

那天下午，阿特金斯还打了好几个电话提了很多问题，而这些问题都比较复杂，也都是关于税务方面的，马厄觉得这些问题必须面对面地谈，要不太复杂，说不清楚。“彼得，在电话里谈不清，”马厄说，“我们应该坐下来，和你们的人一起解决这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个问题。”

一方面马厄打电话给布赖恩·芬恩，并给他读了阿特金斯写的信，芬恩对他听到的内容并不满意。

“听上去他们好像在尽量解释为什么他们没有和我们合作。”芬恩说。

“我不认为是这样的。”马厄说，“从我和阿特金斯的谈话来看，我认为情况不是这样的。”

“希望你是正确的。”芬恩说。

两人讨论了他们接下去该怎么办。按理说他们应该给阿特金斯回封信，或者从第一波士顿公司派个税务师去Skadden。这两种选择都不太好，会面需要时间，而时间对他们来说是关键。

芬恩觉得马特·罗森是第一波士顿公司手里握着的一张王牌。这个税务律师对芬恩的想法很清楚，更不要提他们的私人关系了，这都是对他们有利的地方。芬恩对马厄说，“我怎么没想到给罗森打个电话，问问他现在的情况呢。”一个及时的电话可能会解决一切问题，马厄非常赞成这个观点。

中午时分，芬恩给Skadden的罗森打了个电话。这个税务律师的声音听上去有点疲劳。“我和你说说是什么使我这么紧张吧，马特，”芬恩用试探性的语气说道，“看来你应该知道我为什么没有得到这个活儿。”

“是的，”罗森说，“我不能告诉你发生了什么，但情况不是那样的，这里面并不公平。”

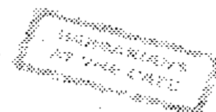
芬恩尽量让自己放轻松些。他认为罗森不会骗他的。这个税务律师也有很多问题要问芬恩。很多问题芬恩都避了过去，没有回答，“没有经过思考我不能回答这些问题，”他又重复了一遍，“我真的不能。”

回到家里，就这个问题芬恩足足想了一个多小时。接着他拨通了罗森的电话。“好吧马特，我们彼此之间都很熟悉，”芬恩用祈求的口气说道，“你也知道我们现在不是在玩过家家，你要帮助我们参与其中，你必须这样做，这一关要是没过的话，我们之前的准备就全白费了。”

挂上电话之后，芬恩还一直处于紧张之中。他知道罗森也很欣赏他们的计划，但他会冒200亿美元的风险去支持这个计划吗？

星期六是吉姆·鲁滨逊53岁的生日，鲁滨逊一家人回到康涅狄格州的农场等待投标的结果，这个农场很大，有35亩。大约三点钟的时候，吉姆·鲁滨逊看到罗斯和劳里正驾驶着车朝他这里开来，这让他很意外。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



现在见到约翰逊一家人感觉真好。劳里走进鲁滨逊的健身房，她的目光被墙上挂着的一张照片所吸引，照片里是年轻的吉姆·鲁滨逊，表情严肃，两手举着一个杠铃。约翰逊躺在睡椅上，边浏览报纸，边看电视转播的大学生足球赛。虽然四个人看上去都很放松，但脑子中不去想委员会的决定是不可能的。整个下午和晚上他们一直守在电话旁边等电话，但电话一直没有来。

那个晚上鲁滨逊家的晚餐是中国菜，外加电话机。鲁滨逊家有五部电话机，琳达把其中的三部电话机都搬到了餐桌上。整个用餐期间，约翰逊和鲁滨逊两口子都在收集各方的信息。有谣言说第一波士顿公司中标了，虽然不知道是不是真的，也不知道是为什么，但影响力很大。

最后约翰逊发现了这个大富矿——他们已经提前知道第二天特别委员会成员和全体董事会的成员将会碰面，委员会对推荐的名额进行投票表决，很有可能董事会会在明天敲定这件事情。约翰逊迫切地想了解更多的关于会议的信息，他给RJR纳贝斯克公司飞行部的一个员工打了一个电话，这个员工忠心耿耿，一直跟着他工作了29年。从这个员工这里约翰逊了解到董事会成员到纽约的旅行还是照常进行，显然全体董事会议被取消了。

“真有意思，”约翰逊说，“他们到底为什么要取消这次会议？”

约翰逊自己做了个推理，不是委员会的推荐工作没有完成，就是这群人没有全召集来，所以会议取消了。这一切表明了两件事情：一是投标的标的都非常接近让他们很难做出决定，第二就是在这次投标中根本没有赢家。约翰逊和鲁滨逊两口子在一起研究了使这项工作推后的各种因素，包括出人意料的第一波士顿公司的投标以及委员会为了对公司进行重组让所有的投标人都出局了。

“有些事情简直是太古怪了，”约翰逊说。但不管是何种理由，约翰逊对鲁滨逊说，“这对我们来说都不是个好消息。”

琳达·鲁滨逊把这个消息告诉了科恩，科恩独自一人呆在他曼哈顿的公寓里，他的妻子和她的朋友一道去佛罗里达旅游去了。尽管约翰逊对这事很悲观，但呆在鲁滨逊农场的那群人还是非常乐观的，他们认为仅仅从董事会的飞行计划中得出这种结论还为时过早。

正餐之后，琳达·鲁滨逊拿出了生日蛋糕，这个蛋糕是她亲自设计的。胡萝卜的蛋糕外层铺了一层厚厚的奶油，上面装饰的图用的是奥利奥，面粉饼干末，蜂蜜和巧克力，这是纳贝斯克公司最流行的一种新甜饼。乍一看以为这个蛋糕上是插满了蜡烛，靠近看你就会发现这其实是温斯顿塞勒姆的雪茄，每支雪茄都被点燃了，烟在空中渺渺升起。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

星期天早上十点一刻，休格尔就通知委员会成员开会，会议室里的每个人都知道这次会议的内容是什么。根据马修·罗森的观点，他们不能对第一波士顿公司的建议书及他们提出的每股118美元的出价置之不理。为了给马厄足够的时间去整理他们的意见，委员会宣布开始第二轮投标。所有的投标，包括管理层赢得的100美元的竞标价格，也一律作废。

星期天下午，在罗森和芬恩的谈话结束后，阿特金斯和米切尔作了最后的决定。对于这个决定不是每个人都很高兴，狄龙·里德的弗里茨·霍布斯认为马厄的决定太过轻率。但是和往常一样，谁都不想和律师进行辩论，因为他们谁都不想惹上官司。阿特金斯的很多同事都松了一口气，因为只要采取第二轮投标，第一波士顿公司的建议书就能使他们与克拉维斯的法律方面的冲突消失。

查利·休格尔对这个主意一点都不满意。第一波士顿公司的建议本身是存在问题的，他还是很自信地认为和克拉维斯合作的人是约翰逊。“要是我们就这么拖着的话，”休格尔说，“假如第一波士顿公司退出了这场角逐，这些家伙又联合在一起，那我们怎么办？我们还不是要回到93美元的价格。”

休格尔的这番话遭到了马蒂·戴维斯强烈的反驳。让他们互相竞争是最符合董事会利益的，戴维斯辩驳道：让投标者们相互竞争，相互厮杀，从而为我们的重组计划赢得时间，这不是很好吗。

因为这个问题，两人产生了冲突。星期四下午，当戴维斯看到发表在路透社报纸上的休格尔讲的一段话，他极为愤怒，报纸引用休格尔的话说，投标的最后期限是星期五这个事实不会变，绝没有延期。看完后戴维斯马上拿起手边的电话拨通了休格尔的电话。“路透社说的事情是不是真的？”戴维斯用颤抖的声音质问道，接着他把那篇文章又念了一遍，“这不是我们的观点，这纯粹是瞎说。”

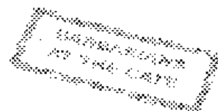
“我可没有说这话。”休格尔坚持说。

戴维斯一点都不相信他的话。他觉得休格尔是带枷示众的人，是约翰逊的一条狗而已。现在他领导着特别委员会这群乌合之众，只知道追逐个人利益。

董事们对于这个决定几乎没有任何的异议。缓期投标是他们不得已而为之的。罗森忙着对税务方面的问题作解释，也没人提他和布赖恩·芬恩的友谊问题。虽然休格尔和另外一些董事对罗森不太信任，但最后还是采用了他的建议。尽管他们很想结束这件事，但似乎就是结束不了。在会议延期到一点钟之前，阿特金斯离开房间去看了看马厄还需要多长时间。

星期六的晚上，马厄松了口气。从阿特金斯所问的问题中，他能感觉到第一波士顿公司的一只脚已经跨入了这次投标会的大门。星期天的早上他接到阿特金斯的电话，马厄一点都不觉得奇怪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



董事会准备给你一个机会，阿特金斯说，“你们愿意把你们的资料贡献给我们吗，吉姆？”他问道，“还有你们还需要多长时间？”

马厄想说他还需要两个星期，但他知道这是不可能的。阿特金斯提出把投标的最后期限延期到下星期一，刚好还有八天时间。马厄留意到马上到来的感恩节会使筹集资金比较难，建议延期十天。好的，阿特金斯说，那我们的最后期限就是下星期二，11月29日下午五点钟。

放下话筒，马厄会心地笑了笑并自言自语道，到时我会送你一个米老鼠。

星期天的早上，杰里·塞斯洛正在长岛的家里读报纸，试图不去想发生在Skadden Arps的事情。外面正下着倾盆大雨，这让他很高兴待在家里。

电话铃响了。是斯科特·林赛打来的，他是马厄的一个助手。“你能不能过来一下，彼得·阿特金斯想和你签订一个机密协议。我们的一只脚已经迈入了投标室的大门了。”

塞斯洛几乎是跳着跑到了车库，打开他的车门，开着车子一头钻进了风雨中。一个钟头后，他在Skadden Arps 见到了布赖恩·芬恩，他发现阿特金斯的情绪就是那天的天气——糟糕透了。

律师们的态度也不是很友好，塞斯洛觉得自己延长了投标的期限肯定会受到责备。阿特金斯看上去累极了，急着想回家休息。他已经连着72个小时没合眼了。在角落站着的阿特金斯的助手麦克·吉赞格看上去像个破旧不堪的布娃娃。

“好，你也到了，”阿特金斯说道，“我们是非常认真的，我们不想再看到第二个福斯特曼—利特尔，他们成天缠着我们要和我们谈谈，但真正谈的时候却没有来，我们非常认真，你知道了吗？”

塞斯洛点了点头，他们应该是认真的。

“在这里签个字。”阿特金斯把机密文件拿了出来放在塞斯洛的面前。

“在我的律师没有看这份协议之前我不能签字。”会计师出身的塞斯洛说道。

“好吧，”阿特金斯直截了当的说，“那我走了。”

“我不能签，”塞斯洛坚持道。“我是不能签的。”

“你必须签。”

塞斯洛请求传真一份协议给普里茨克的律师汉克·汉德尔斯曼，他在芝加哥。阿特金斯说明他不会给他太多时间，让他赶紧去办。

过了一会儿塞斯洛接通了汉德尔斯曼的电话，汉德尔斯曼要求相互交换双方的文件。塞斯洛看阿特金斯表情严肃，明显表现出不耐烦的神情，他打断了汉德尔斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曼，"汉克，让我告诉你实情，"他说，"现在是要不我们就签协议，要不我们就回家……。不，汉克，你只有几秒钟的时间，彼得·阿特金斯就站在我旁边，我们不得不签字。"

中午时分，一群人聚集在克拉维斯的办公室里，除了等待什么都干不了。很多银行家和律师都聚在会议厅里看纽约火箭队和公牛队的比赛。也不知道是谁买了一包爆米花，大家都在抢爆米花吃。德雷克塞尔的彼得·阿克曼在洛杉矶作了短暂的停留后，又回到了纽约，抱回来一大摞书。克拉维斯一整天都在他的办公室里走来走去。

"什么时候我们才能知道结果？"克拉维斯不停地问，"见鬼，什么时候我们才能知道结果？"

保罗·雷特尔一直不停地给呆在家里的迪克·贝蒂打电话，接着又拿起一本理查德·罗兹写的如何制原子弹这本书翻来翻去，尽量的想忘记身边发生的事情。

"发生什么事情了吗？"雷特尔打电话问贝蒂。

"我不知道，"贝蒂说，"你想让我做什么？要不我给他们打电话。"

"不，不要给他们打。"雷特尔说。他们能做的事情就是等。

约翰逊在鲁滨逊的农场的一天又过去了。在四个人中，约翰逊是惟一一个比较镇定的人。一天的大部分时间，他都坐在沙发上看报纸。一直到下午，委员会那边还是没有任何信息，约翰逊还是那样的镇定。琳达·鲁滨逊正在紧张地忙着接电话，探询各种有关投标会结果的信息。

"不要担心，琳达，"他劝诫女主人，"他们最后肯定会告诉我们的。"

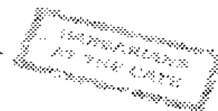
但说实在的，约翰逊对这次投标的结果越来越消极了。董事会议的取消一直在他脑子中徘徊，挥之不去。就这则消息本身来说，好像这次竞标竞争激烈，委员会很难做出决定，要是所有这一切向公众公开的话，那就麻烦了。

"要是所有的竞标价格都很接近的话，"约翰逊做了一个预测，"那我们就没戏了，董事会不会投给我们票的。"

大约到四点钟，这两对人都打算返回纽约。外面正下着暴雨。因为天气不好，他们的直升飞机也飞不了。雨一直下着，他们只好坐车回去。鲁滨逊两口子坐在前面一辆车上。约翰·马丁那天刚好开了一辆白色的轿车，约翰逊两口子就坐在他的车上。

雨很大，路很滑，两辆车子缓慢地在路上前行着。在打头的那辆车子里，琳达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



手里一直拿着汽车电话的话筒，当车子穿过纽约州时，电话响了。电话里传来新闻发布会里记者的一段录音，他正在报道委员会的决定。琳达·鲁滨逊脸上露出怀疑的神色。几分钟后，她放下话筒转过身去和她丈夫说。

"你绝对不会相信……"

琳达·鲁滨逊给马丁打电话，一直打了15分钟，但是由于暴风雨，马丁车上的那部电话一直都没打通。最后，过了马马罗内克，她才拨通了电话。

只听电话那头传过来一阵痛苦的尖叫声。

"我们被人耍了。"马丁愤怒地喊道。"我们被人耍了。"一眨眼的工夫，约翰逊看到所有的希望都破灭了。"就这样吧，"他平静地告诉他的妻子，"再见。"

琳达·鲁滨逊把这个新闻告诉了第二家报纸的记者，这个记者又告诉了迪克·贝蒂，他正在一个律师的家里。当贝蒂获知科尔伯格—克拉维斯在这场本应是龙虎斗的斗争中竟然成为了第三者，他骂道，"狗娘养的。"

记者讲完后，另一部电话响了起来，挂断电话，贝蒂拿起了话筒，不容电话那头的彼得·阿特金斯说一个字，"彼得，"贝蒂说，"让我来告诉你你要告诉我的事情吧。"他简要地说了一下三家的投标，以及新的最后的期限。

这一个月来贝蒂第一次看到阿特金斯也失去了风度，"狗屎，"阿特金斯说，"你是怎么知道这件事的？"

贝蒂笑了笑，没有作答。

约翰逊和鲁滨逊两口子加入了剩下的管理小组，他们都在杰克·努斯鲍姆的律师事务所里。那儿是一群愤怒之极的所罗门投资银行家。他们对于以前的同事艾拉·哈里斯的所作所为很气愤，他们认为哈里斯抢走了他们的胜利果实。"那头肥猪，"大家都在骂，"他离开我们就是要打击我们。"

吉姆·鲁滨逊用他那种政治家的风范极力想平息大家激动的情绪。努斯鲍姆尽力扭转大家悲观的情绪。"其实我们的处境也并没有那么糟，"这个希尔森公司的律师说，"第一波士顿公司马上要完蛋了，我们还是赢家。"

"我不相信，"约翰逊说，"他们根本不知道我们的最高出价，他们根本没有掌握我们的信息。"约翰逊告诉这群人，这都表明董事会中有些人用心很险恶。"管理层决不可能知道我们的出价，"他预测了一下，"这是决不可能的。"

约翰逊打算回家。"我们还有不参与投标的权利，"他告诉这群人，"我们只要把

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的事情干好就行了，只要我们诚实就行了。狗娘养的，竟然让我们出丑。我们回家吧，让他们自己去和股东解释吧。”

太夸张了，当科恩听完约翰逊的话后，他也害怕会发生约翰逊所说的事情。第一次科恩觉得约翰逊的责任是什么，或许董事们真的不想把公司交给他。

“罗斯，”约翰·古特弗罗因德问道，“你真的认为董事会会反对你吗？”

“你看，我们的关系就到此了，”约翰逊说。诉讼破坏了几乎是世界上最铁的友谊。“他们不是反对我，”他解释说，“他们是为了他们自己。这是有本质区别的。”

在西九大街，克拉维斯不知道是该踢自己一脚还是仰天大叫一声“上帝”，他们现在手里什么权利都没有了。约翰逊和科恩简简单单地就把他们打败了。克拉维斯做梦也没有想到管理层的价格跳到100美元一股。当他意识到第一波士顿公司加入这场竞争的重要性时，他的愤怒转而烟消云散了。“天哪，”克拉维斯说，“我们又要开始过另外一种生活了。”

那天下午，克拉维斯和罗伯茨都四处打听第一波士顿公司出价的一些细节。这真是一件令人震惊的事。“这家伙到底来自哪里啊？”克拉维斯自言自语道。起初大家都不知道马厄到底要干什么，随着细节问题慢慢地公布出来，他才知道他们的计划根本站不住脚。在克拉维斯看来，董事会肯定不会给马厄任何机会的，而且第一波士顿公司的计划决不可能拖到年底，决不可能长期执行。然而，这件事却发生了，克拉维斯高兴极了。他给他的妻子勒姆打电话，声音里充满了放松，“最起码我们还活着。”

那天下午，克拉维斯、罗伯茨、贝蒂都聚在克拉维斯的办公室里讨论下一步行动。面对现在的局势，他们一致认为形势不容乐观。

再等等吧，罗伯茨说。认真想想现在的困境，第三者的位置不一定就很坏。罗伯茨说，“这正是我们需要的。”

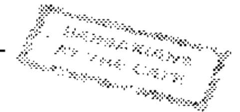
他的话引来了一群怀疑的目光。

“看看，”他说。“让我们正视现实吧。我们要放出话就说我们也不知道下一步该怎么办。这就是事实。我们没有理由说出我们特别想办成这笔交易。让所有人都知道我们有可能会退出这场角逐。”

说得很对，克拉维斯说，“我们最后要干的事情就是先退出，当当旁观者。”他的意思很明显，假如他们在第二轮加入，为什么不行呢？鹬蚌相争，坐收渔翁之利难道不好吗？

罗伯茨在头脑中已经计划好了一切。他已经选好了替他传递这个假信息的人选，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



沃瑟斯坦和他们那群像长舌妇的投资银行家。“我认为，”他说，“我们应该给布鲁斯演场戏了。”

第一步就是开一场新闻发布会。“我们必须认真考虑我们的选择，”星期天的晚上，公司宣布，“根据新情况，我们会及时更改我们的计划。”

当克拉维斯回到家，他看上去累极了，神情沮丧，并说要退出这场恶战。卡罗琳·勒姆，很相信自己直觉的女人，尽量想从她丈夫的脸上找到答案。他说的是真的吗？他会让他人生中最大的猎物被人掠走吗？

当逃兵可不符合克拉维斯的个性，虽然看上去他很消沉，但勒姆能感觉到他的丈夫已经另有主意了，他决不会放弃的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 16 章

星期一早上，华尔街上弥漫着死人般的寂静。金融市场风平浪静。投资银行家的脚步也放慢了。在紧闭的一扇扇门后，华尔街最大的收购机器也停了下来。

理由很简单：商业银行正忙着给在RJR投标中最后的赢家筹措150亿美元的巨款，所有的业务都停止了。所有的目光都投向了RJR纳贝斯克公司。套利商因为资源枯竭，现在除了等待和观望别无他法。

“米老鼠，”吉姆·马厄微笑着宣布道，“米老鼠现在已经变成大老鼠了。”

华尔街很平静，但星期一早上发生在第一波士顿公司的一切却打破了平静。马厄的那组人兴奋极了，这么快成功连他们自己也没想到。

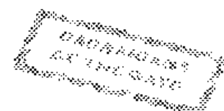
八点钟马厄的高级主管全都聚集在办公室里庆祝他们的胜利，同时为关键繁忙的下星期工作做准备。“朋友们，”垃圾股票的老总格雷格·马尔科姆说，“狗也追上公共汽车了。”

欢笑充满了办公室的每个角落。马厄喜欢这样的气氛，这正是这个地方最需要的。处理这个项目，特别需要大家同心协力。能不能做成这个项目，他自己心里也没底，但他确信每个人都会尽最大的努力。

当笑声慢慢散去，大家平静下来之后，马厄给他每个团队的领导布置任务。他们要在八天的时间里处理华尔街历史上最大的，也是最复杂的收购竞标。马厄知道这是对这个部门生存能力最后的一次挑战，同时也是考验没有沃瑟斯坦的领导，他们是否也能干好。

金·芬内布雷斯克也和马厄一样爱说俏皮话，主管对纳贝斯克公司的评估。布赖恩·芬恩是个自由人，负责协调整个队伍。格雷格·马尔科姆担负着最艰巨的任

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



务，领导融资队伍。马尔科姆那个组不但要筹集150亿美元收购RJR烟草公司——而在当时大部分银行在杆杠收购中已经债台高筑，而且还要负责找家银行解决芬恩的分期付款问题。这是件冒险的事：从没有人这么试过。马尔科姆必须让银行相信借给第一波士顿公司150亿美元的分期付款是有保证的。房间里的每个人都知道这是他们所碰到的最大的困难。

之后马厄上到了44层的会议室，他约好杰伊·普里茨克在这里共进午餐。那天早上普里茨克刚从芝加哥飞过来，并和杰里·塞斯洛见了面，塞斯洛是这次交易中的关键人物。

在会议室，塞斯洛把芬内布雷斯克拉到一边，并直截了当地问他，“现在事情进展到什么程度了？”他问道，“我不想糟践自己，我想杰伊也不想。不要和我花言巧语，你们的伙计是否严肃地对待这件事情？”芬内布雷斯克向他保证他的手下人一个个都在卖命。

中午时分，马厄调整了日程安排，和普里茨克讨论在RJR纳贝斯克公司内部存在的一些问题。梅尔文·克莱因是普里茨克的助手，当他告诉马厄他一直和他的老朋友亨利·克拉维斯保持联系，马厄听后很震惊。“我也不知道我们下一步干什么，”星期天晚上克拉维斯曾经对克莱因说过，“我们正在下决心。”

会议室里的每个人都在思考克拉维斯会不会真的退出竞标，他的94美元的竞标价简直是个笑话。他们自己推论克拉维斯肯定是疲于面对来自政府舆论的压力才退出的。不管是什么原因，克莱因说，他都会去找克拉维斯谈谈，套套他是不是真的有这个想法。“听着，”普里茨克对马厄说，“我们不会去干你不想让我们干的事情的，我们只不过是觉得我们应该找他谈谈。”

马厄完全赞成这个主意。他不仅仅高兴，而且很兴奋，因为这就意味这他已甩掉了一个250亿美元的竞争对手。“嘿，我们需要投资，”马厄对普里茨克说，“我们没有任何问题，不要怀疑我们在这次竞标中的地位。”

另外，普里茨克希望他的名字在报纸头条中能出现，并且第一波士顿公司这群人必须以“第一波士顿公司团队”这个名字出现，这样大家必须团结一致，荣辱与共。

星期一休格尔发现约翰逊情绪低落，“这不公平，查利，”那天约翰逊对休格尔抱怨道，“这对每个人都不公平。”

“我也很难过，罗斯，”休格尔说，“但我们也没办法，事情只能这么发展。”

“但我觉得被人耍了。”

“这是律师告诉我们的方法，”休格尔说，“对于110美元一股的出价我们没理由

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拒绝。”

休格尔的话里面没有一句让约翰逊听着舒服，休格尔越解释约翰逊越烦。他被他自己的董事会骗了，被他认为是自己朋友的人骗了。史蒂文·戈德斯通说得对，他们已经不是他的朋友了。那时他不愿承认，现在，他还是不愿承认这点。但在内心深处，他也认为事实就是这样，他已经失去了董事会的支持。

这点麦康伯能理解，他已经跟了约翰逊很多年。但马蒂·戴维斯呢？根据约翰逊听到的，戴维斯是反对他反对得最厉害的。比尔·安德森？艾伯特·巴特勒？约翰逊曾经喜欢叫他们“具有独立精神的”委员会。现在他们全成为华尔街一些幕后控制者的傀儡。特别是阿特金斯，这个不太爱说话的律师，约翰逊以前喜欢叫他“微笑男孩”。在这些人中，艾拉·哈里斯的行为伤他最深。约翰逊听说在乡村高尔夫的球场上，哈里斯说过他很多坏话。他和哈里斯交往已经有15年了，真让人伤心。

星期二，约翰逊让劳里整理一下公司所有的那套公寓，整理一下财产，在要运到亚特兰大、科罗拉多和佛罗里达的东西上都做上记号。

对于这第二轮的竞标约翰逊也觉得没什么要准备的。约翰逊觉得100美元已经够让人意外了，他也不想再抬价了。“不管我们在第二轮中做什么，”他和吉姆·鲁滨逊说，“我们必须要坚守阵地。”

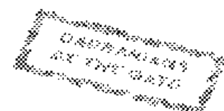
星期二的下午，约翰逊又莫名其妙地情绪低落，他让戈德斯通到西九告诉董事会们他的一个想法，“告诉他们如果不给我们一个明确的答复，我们将退出这场竞标。”约翰逊说，“他们把所有的压力都推给我们，我们为什么不给他们也制造点压力呢？为什么我们不用用我们投标者手中的权力。他们制定了所有的规则，为什么我们就不能制定规则呢？”

戈德斯通知道现在态度强硬已经太晚了。投标的一切规则都已公开，而且游戏已经玩了这么久了。他没有按约翰逊的指示立刻给阿特金斯打电话，他想到第二天劝约翰逊放弃这种莽撞的想法。周三下午，约翰逊坐着他的Gulfstream飞机到佛罗里达过感恩节去了。

周一早上，贝蒂找到希尔森公司的鲍勃·米勒德，这两个人秘密对话五个星期之久了。米勒德给贝蒂提供有用的情报。

那天早上米勒德向贝蒂祝贺，这个律师说，“你们的人肯定会有最好的出价。”话题马上转到了第一波士顿公司所创造的奇迹投标上，“第一波士顿公司的事情只不过是个骗局，”贝蒂说，“我们心里一直想着这笔交易，但实际上它根本不可能执行，纯粹是胡说八道。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



米勒德在考虑克拉维斯的下一步行动会是什么。贝蒂说他也不知道，并自告奋勇去打探第一波士顿公司税务方面的策略。

“对那笔交易我们知道的事情很多，”贝蒂说，“要是我们能帮上忙的话，我们肯定会帮的。”

米勒德听完贝蒂的这番话，深受感动。看来克拉维斯已经完蛋了。米勒德提了个建议，“为什么不把彼得叫过来，我们一起向他祝贺呢，”米勒德说，“给他打电话，我知道他爱和你谈。”

米勒德觉得他和科恩的谈话将会变得非常重要。

那天下午，科恩在他的车里给贝蒂回了个电话，那天他刚好开着车到JFK国际机场。他要到布鲁塞尔出席第二天的董事会。

“这次竞标你肯定是个赢家，彼得，”贝蒂说，“简直是太好了。”

“是吗，谢谢，你觉得第一波士顿公司不是个问题？”

“别傻了，他们的那个计划是行不通的，我们已经经过细致的分析了，他们要拖到年底，没门儿。”

“我们也觉得是这样的，”科恩说，“我们是陷进去了，你们那群人在干什么呢？”

“哦，我也不知道，”贝蒂说，“在这里的每个人心情都不好。我不知道对接踵而来的第二轮竞标，我们该干点什么。我们可能什么也不做。我们打算去度假。乔治去洛杉矶了，亨利去滑雪了。”

“哈哈，”科恩说，“我也要休几天假，就是几天，不会超过下周末。我想我会去东汉普顿，我实在太累了。”

挂断电话后，贝蒂对这电话发了一会儿呆。他没有说谎，他不是有意误导科恩的。这是实情，克拉维斯是不知道下一步要做什么。科恩对他的话也没有产生怀疑。假如科恩真的也认为克拉维斯将退出这场竞标，那就再好不过了。

迪克·贝蒂不知道这将是最后一次他和彼得·科恩友好的谈话了。

对于公众来说，竞标RJR纳贝斯克公司这场战役已处于白热化，第三支竞标团队的出现，使这场竞争公开化。但在拉扎德·弗雷尔和狄龙·里德的办公室里，却充满了消极的气氛。作为董事会的顾问来说，第一波士顿公司参与竞标不是个好消息，这些人中几乎没有人觉得马厄这队人在八天之后会拿出一个具体的建议书。更让人担心的是克拉维斯，他的94美元的低价更让人摸不着头脑，他们不知准备得什么样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了？克拉维斯真想放弃吗？在星期天晚上的新闻发布会上，克拉维斯不会有第二轮竞标预言好像是个不好的预兆。

起初，委员会的目标就是参与竞标的要有两家公司，当有了两家公司后，他们又想有三家公司，有了三家后他们又想更多。他们想方设法为股东创造最大的利润。要是第一波士顿公司和克拉维斯在第二轮中都出现不了，那么对于委员会来说，他们只有一个选择，那就是约翰逊。

这让委员会中一个资深的银行家费利克斯·罗哈廷感到很是不安。感恩节的前些日子，罗哈廷一直和狄龙以及Skadden的律师们在一起工作，他设计了两套方案。第一，必须要援助克拉维斯，不论花多大代价，都要让克拉维斯出现在星期二的竞标桌上，那样就能保证对RJR纳贝斯克公司在第二轮的竞标中，还是有竞标对手的。第二，委员会必须努力工作制定出资本额调整计划已应付最糟的情况，那就是万一在第二轮的竞标中只留下约翰逊的情况下，作为一种资本平衡的办法。这是一项大工程，通过借款和固有资产的买卖筹集资金一次性支付给股东本金和红利。

拯救克拉维斯的行动星期一正式开始，“你们的人怎样才能回到这次竞标中呢？我们如何帮你们？”拉扎德公司的鲍勃·洛夫乔伊在那天下午的电话会议上问保罗·雷特尔。

雷特尔主要掌管计算机的运营，他说他需要很多的信息，真实的信息，这样才能吸引克拉维斯重新参与角逐。“第一，我们想见见烟草公司的人，”雷特尔说，“我们也希望能见到霍里希根，我们想听听他的游戏计划。假如他那儿也真没有存款的话，我们也想听听他的意见。”

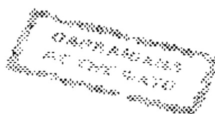
雷特尔已经明白约翰·格林尼奥斯将会怎么处置纳贝斯克公司，他怀疑霍里希根和约翰逊已经制定秘密计划，并可能在烟草业务上已事先准备好一笔存款。而且他也把这个怀疑说了出来，然而洛夫乔伊说，“假如有更好的计划，我们也不知道。要真有的话，他们就骗了我们，但他们已经发过誓他们不会瞒我们的。”

星期一晚上，洛夫乔伊领着一队人来到科尔伯格—克拉维斯的办公室，会晤雷特尔和斯科特·斯图尔特。拉扎德公司的这队人已经整理好每一条来自RJR纳贝斯克公司的信息，以及那个周末从约翰逊竞标中获得的一些新数据，他们把这些收集整理好的资料都交给了克拉维斯。

实际上，雷特尔没有完全信服。他知道拉扎德的银行家们希望留住克拉维斯，所以他也是有保留地接受了他们的建议。另一方面，他不得不承认，这些信息确实让他感觉好了些。拉扎德银行家斯蒂芬·格拉布把雷特尔拉到一边，雷特尔认识戈卢布，他也很相信他。

“我还从没见过这样的公司，”戈卢布说，“我从没见过这么花钱无度的公司，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自己是通用汽车公司的，也是一个以浪费闻名的公司，无论你做什么，不要那么谨慎，你应该放开去做。”

“先生们，麻烦大家站起来，”霍里希根大踏步走进拥挤不堪的会议室里，“我们都知道我们为什么到这里来。”

星期二的早上，霍里希根全副武装来接受克拉维斯的审问。十几个来自科尔伯格克拉维斯公司和特别委员会的银行家和律师围坐在RJR纳贝斯克公司纽约办公室的圆桌边，对于霍里希根近乎疯狂的举止几乎没到一分钟大家就找到了答案。

“我知道你在今天早上已经解雇了我，”霍里希根大声说道，把一张揉得皱兮兮的报纸放在桌子上。那天早上的《格林斯博罗新闻早报》报道假如克拉维斯赢得了这场竞标战，霍里希根、约翰逊将会被解雇。这则新闻是记者采访霍里希根不共戴天的敌人保罗·斯迪克特时，斯迪克特说的。

“我们一点也不知道有这样的事情，”克拉维斯平静地说道。“我知道斯迪科特说过这样的话，”霍里希根说，“我和那个记者谈过。”“我真的一点也不知道，”克拉维斯又重复了一遍，“这是一条完全不负责任的假消息。”

接着霍里希根开始了长篇大论的对斯迪克特攻击，比如斯迪克特是如何摧毁烟草公司的，以及霍里希根是如何带领着他的人单枪匹马重建烟草公司的。“假如你们认为这个老不死的蠢物会重新出山，我只有祝你们好运了。”

“不要说这些了，”克拉维斯说，“我们到这里来是谈生意的。”

霍里希根讲了讲烟草业和雷诺兹的一些情况。他讲完后，克拉维斯的手下人开始对他轮番轰炸，提问题，但马上他们就意识到霍里希根根本就不配合。

“你是如何降低成本的？”克利夫·罗宾斯问道。

“我什么也没做。”

“你和约翰逊是如何经营烟草公司的？”保罗·雷特尔问道，“你有什么计划吗？烟草公司应该有些存款。”

“没有，”霍里希根回答道，“根本没有什么存款，我们只不过是在做小本生意，哪有什么多余的钱存起来。”

“是吗，”罗宾斯说，“那么多的人在做什么？”

“没有人，在公司总部，我们根本没有什么人。”

霍里希根就像是铜墙铁壁。克拉维斯和其他人想尽办法想从他嘴里挖出点什么，但令他们很失望，因为他们一无所获。“好吧，我们谈谈你的那些数字吧，”罗宾斯继续说道，他指的是他收到那份简略的计划书里的数字，“你能再具体解释一下那些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数字吗？”“不，不行。”

“你能不能做得好一点？”

“我们自己认为已经做得最好了。”

“但这毕竟是你们的计划。”克拉维斯说。

“说得没错，这是我们的计划，”霍里希根说，“但我们也没办法，我们既不能做得更好，也不能做得更差了。”接着霍里希根又讲了一些总理牌烟是如何重要以及他正在做的其他一些项目。“你给希尔森公司的人还提供了哪些分析？”罗宾斯问道，“你有给他们但没有给我们的信息吗？”“没有，”霍里希根斩钉截铁地说道，“没有。”

当罗宾斯问霍里希根他们能否提高Doral的折扣，霍里希根像被蜂蜇了一下，大声说，“你想怎么做就怎么做吧。”接着他拒绝回答所有的年轻同事提出的问题。

“你也知道，”克拉维斯说，“这确实很吸引人，小伙子，不要错过机会，要是你不降价的话，我告诉你，我们的出价肯定会超过94美元，要是你不降价，你就等着瞧吧，要是……”“决不，”霍里希根打断了克拉维斯，“我保证我绝不会降价。”

克拉维斯对霍里希根的表现觉得很恶心，也很失望，和他说话是在浪费时间，他下楼去吃中饭了。他约好和杰伊·普里茨克、梅尔文·克莱因以及杰里·塞斯洛这群人一起吃饭。克拉维斯根本没有奢望在吃中饭时有什么意外的收获。克莱因几天之前就提出要和他见一面，希望两组人马见见面。克拉维斯想或许他们之间的会面会给他带来一些收获。

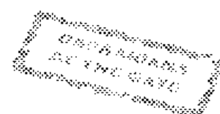
一边吃着意大利面条，梅尔文·克莱因一边谈着RJR纳贝斯克公司的一些新条款以及公司的现金流。他又说到了第一波士顿公司税务策略，以及第一波士顿公司的人是如何运行这个策略的问题。克莱因建议普里茨克全力配合亨利，他认为这样对双方都有好处。“那第一波士顿公司怎么办？”克拉维斯问道，“不管发生什么他们都会很高兴的。”克莱因回答道。“那好吧，”克拉维斯说道，“你们有什么样的条件吗？”“我们仅仅是合作伙伴，”克莱因说，“到时分成五五开。”

克拉维斯摇了摇头，“这可不行，要是你们真有兴趣，那么你们占低于25%的比例，你们的人可以和我们一起投资，但必须由我们来经营，控制权必须由我们来掌握。”

“不行，”普里茨克说，“这行不通，要是这样我们一点也不感兴趣。”

很显然双方已经没有相互妥协的余地了，克拉维斯认为普里茨克根本不相信他能成功。吃过中饭后，克拉维斯给迪克·贝蒂打了一个电话，他笑着把会面的每一个细节都告诉了他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“这群蠢物。”克拉维斯说，“没有结果。”

星期二下午，科尔伯格—克拉维斯团队的人开始各自去度假了。罗伯茨坐飞机到洛杉矶去了。特德·安蒙去了多米尼加共和国的一个旅游胜地。斯科特·斯图尔特去了巴巴多斯岛。雷特尔飞到了佛罗里达，他打算和家人一起过感恩节。克拉维斯打算和他的三个孩子及妻子星期三下午两点半去威尔度假。

当克拉维斯准备好要离开时，他接到了琳达·鲁滨逊打来的电话，琳达当时正在去康涅狄格州的路上，但她打电话时坚持不谈及业务。鲁滨逊夫妇刚刚买了一匹马，他们正谈论再买一匹。

“这个星期我们做了个决定，”琳达说，“很多人都排着长队想购买。”她叹了口气说，“太恐怖了，排队的人是一群连着一群。”

“你是指RJR？”

“是的。”

“我倒一点都不觉得很恐怖。”

“为什么，天哪，你怎么有这种感觉？”

克拉维斯不相信鲁滨逊两口子打电话来就是想和他谈马的事情。琳达是想知道克拉维斯是否还会参与竞标。突然，克拉维斯决定骗一骗他们两个人，他希望琳达回过头告诉鲁滨逊他已经退出了竞标。

“我不觉得这有什么不好，琳达，我们形势不错，我们在这次竞标中排第三，这是一个非常好的位置。”克拉维斯期望着他们的讽刺。

“我觉得很累，”克拉维斯继续说道，声音变得更加真诚，“今天下午我要走了。我要带我的孩子和妻子去威尔过感恩节。我不想等了，我告诉我的人员不要再去想这次交易，我也不知道等我们下个星期回来后我们干什么，我们有可能根本不考虑这个问题。”

几个月后，琳达·鲁滨逊根本不相信克拉维斯会放弃，“我想亨利只不过是在积蓄能量。”

星期三下午，约翰·马丁的助手RJR纳贝斯克公司公共关系部主管比尔·利斯接到了一个棘手的电话，打电话的人是来自RJR纳贝斯克公司媒体业的购买者。这个公司是《时代》杂志最大的广告商，这个购买者告诉利斯《时代》这期的封面文章将是“华尔街的贪婪者，”罗斯·约翰逊将是这期的特写人物。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利斯打电话告诉约翰·马丁，马丁又把这个消息告诉了琳达·鲁滨逊，他们三个人都非常担心：影响力极大的《时代》杂志的封面文章在这一个星期是他们不愿意看到的。这件事情必须马上阻止。鲁滨逊和马丁都同意他们可以用约翰逊搞定这件事情。每个大型的新闻机构都想采访约翰逊，到目前为止约翰逊拒绝了所有媒体的采访。鲁滨逊和马丁告诉利斯就用约翰逊的独家采访权和《时代》杂志去谈判，或许他们会把约翰逊从封面文章中撤下来。

利斯真是很为难，自从组建特别委员会以来，他成为官方发言人接受世界各国媒体的采访。利斯是约翰逊一个忠实的追随者，当马丁告诉他怎么去做后，他为了约翰逊和《时代》杂志展开了一场较量。

在鲁滨逊和马丁的指示下，利斯给《时代》杂志驻亚特兰大分社的社长乔·凯恩打了一个电话，告诉他星期三晚上他们可以对约翰逊进行独家采访，条件是必须把报道约翰逊的封面文章撤下来，凯恩说这不是他能决定的事情。

这让利斯几乎绝望，他又做了一个让步，说只要约翰逊的照片放在一组照片里发，只要不突出约翰逊，他们就可以获得约翰逊的独家采访权。凯恩没有直接回答，而是建议利斯打电话问他在纽约的老板。

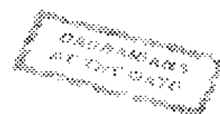
在佛罗里达的约翰逊根本没想好接不接受采访。他给他的伙伴杰克·迈耶斯打电话向他征求意见。杰克以前在《时代》杂志管理出版方面的事情，“杰克，”约翰逊问道，“你认为我是不是应该去？”

迈耶斯发现这篇文章的作者是《时代》杂志的知名记者——弗雷德里克·翁格霍伊尔，所以他建议约翰逊应该接受他的采访。“罗斯，我想我看不出这对你有什么不利。”迈耶斯说。约翰逊已经准备好挨打。再坏又能坏到哪里去呢？约翰逊同意接受这次采访。“你也知道我，”约翰逊说，“我会告诉他们真相。”

星期五早上翁格霍伊尔飞到朱庇特去采访了。马丁和琳达·鲁滨逊嘱咐约翰逊，让他讲话谨慎些，多强调股东的利益，把一些难以回答的问题都推给管理层。前一天晚上鲁滨逊就把这个消息告诉了彼得·科恩，听完后科恩立即警觉起来。科恩刚从布鲁塞尔回来，路上他一直在睡觉，他在他的花园里度过了感恩节。和史蒂夫·戈德斯通一样，科恩也担心约翰逊会什么话都说。鲁滨逊告诉他不要担心这一点，他们已经提醒过约翰逊了。

第二天早上约翰逊在希尔顿饭店见到了翁格霍伊尔。这个《时代》杂志的记者发现RJR纳贝斯克公司的首席执行官约翰逊其实也是个普通人，很风趣。采访完后，翁格霍伊尔急着赶他的稿子，这篇文章下个星期一就会和读者见面。琳达·鲁滨逊打电话问约翰逊情况怎么样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“我怎么能知道，”约翰逊说，“记者就是记者，他们总能在你身上挖出他想要的东西。”

和家人一起度完假后，星期五早上，马厄回到了第一波士顿公司的办公室。大部分同事在办公室过了感恩节，他们在附近的比萨饼店叫了外卖，星期天的早上这里真像在召开兄弟会。

纳贝斯克小组这些天所取得的进展多亏了三天前来的约翰·格林尼奥斯。金·芬内布雷斯克希望格林尼奥斯在他们赢得这次竞标后加入他们的队伍一起为第一波士顿公司奋斗。格林尼奥斯犹豫了一下，没有正面回答，只是说听天由命吧。

泰利·威尔逊也加入了这个被称之为由乌合之众组成的第一波士顿公司。他和史密斯·巴格利在星期二下午一起会见了芬内布雷斯克。巴格利提出要成为这家公司的一个投资者，而威尔逊提出要当CEO的候选人。巴格利的要求被委婉地拒绝了，而威尔逊的要求却被接受了。

威尔逊开始处理一大堆来自RJR的文件。他要解释文件上的一些数字，指出其中的缺陷，寻找一些有利的方面。威尔逊对于自己最终还是加入了这场战役深感满意，虽然他对第一波士顿公司在这场竞标中能不能获得机会很怀疑。芬内布雷斯克对于能获得威尔逊的信任很高兴，虽然到现在他也不是很信任威尔逊。“威尔逊想重新回到他在温斯顿塞勒姆的黄金时代，”芬内布雷斯克后来这么说威尔逊。

泰利·威尔逊确实已经没有多少影响力了。当让他去疏通董事们时，在整个董事会中只剩下两个人还是他的朋友，那就是约翰·梅德林和约翰·克伦德宁。“你能不能和休格尔说一下第一波士顿公司的人确实是认真的？”威尔逊请求这两个仅有的朋友，“他们已经有了一个非常精妙的计划，我认为这个计划非常好。”当第一波士顿公司意识到他们应该拜访那些烟草公司的主管时，他们请求威尔逊一同前往。“不行，”威尔逊说，“要是我跨进那道门，你认为那些职员还能安心工作吗？他们还会乖乖回到霍里希根身边吗？霍里希根能不怀疑他们对我透露了一些机密？”

虽然取得了一些进展，但马厄还是很担心。要是格雷格·马尔科姆的银行队伍不能筹集到资金，那么芬恩的货币化计划就会泡汤，所有的努力也会白费。目前马尔科姆在这方面确实遇到了阻力。到目前为止还没有一家大型的银行愿意给这个计划融资。更何况有三个实力超强的竞标队都在活动，又碰上感恩节。让花旗银行看看他们的计划，花旗银行竟然向他们索要500万美元费用。事情看上去不太乐观。

马厄回到他的办公室去思考这个问题。为了实现这个目标要付出很大的代价。他知道一些交易已经成为华尔街商业界的转折点。他回忆起他曾经建议沃瑟斯坦和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

佩雷拉的那几次收购，这几次收购依然在他脑子里留下了清晰的记忆。所有的这一切才促成了第一波士顿的今天，现在的第一波士顿公司起码有以前的两倍大。但是世事难料，他总希望RJR纳贝斯克公司能带来昔日的辉煌，但现在这些希望慢慢地在消失。

或许我们也应该见好就收，马厄脑子中突然闪现出这个念头。

他自己都为他刚才"放弃"这个念头吓了一大跳，"羞辱"是他现在的感觉。整天马厄都在思考这些悲观的问题。然而星期五下午事情终于出现了转机。

格雷格·马尔科姆打了一个电话，声音听上去很兴奋。大通曼哈顿已经同意看看我们的货币化方案，马尔科姆说，"听这家伙的口气，看来我们有希望了。"

马厄高兴极了。

星期五下午约翰逊只打了一局高尔夫球，他告诉劳里他邀请了约翰·格林尼奥斯以及他的妻子过来吃中饭。格林尼奥斯两口子在棕榈滩的布里克斯过了感恩节。

格林尼奥斯白天在佛罗里达芬内布雷斯克那里呆了一天，七点半他来到了约翰逊的公寓。他很害怕见到约翰逊，他们已经有两个星期没见面了，格林尼奥斯最害怕约翰逊会问他这些天干了什么。

一走进公寓大厦，就能看见远处的大西洋。格林尼奥斯发现约翰逊还是老样子，没有任何变化。约翰逊告诉格林尼奥斯他刚刚接受了《时代》杂志的采访，以及他可能会成为这期《时代》杂志的封面人物。"是封面人物！"约翰逊兴奋地叫道。不是每个人都能成为封面人物的，你也知道，"我不会比霍梅尼差多少，"约翰逊开玩笑说，"但他也当过一回《时代》杂志的封面人物。"

约翰逊和往常一样，垄断了整个谈话。他让格林尼奥斯坐下，告诉他在纳贝斯克公司将被出售的过程中的一些机会。

"听着，即使我们损失一些我们也要给纳贝斯克找个好买家，"约翰逊说，"这会给你和你的同事们带来提升的机会。"

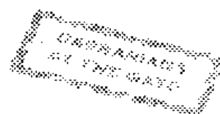
格林尼奥斯不停地点头。

"我会帮助你的，"约翰逊说，"在你那拨人里，约翰，你是最优秀的，要想成功有很多路子，你现在有在纳贝斯克干的经历，这是最好的。"

纳贝斯克、雷诺兹和德尔·蒙特其实都是分开的，约翰逊说，它们之间一点儿共同点也没有。它们之间没有协作，没有思想交流，也没有人员的流动。把它们分开是很有意义的。"你能理解，是吗？约翰尼。"

格林尼奥斯又点了点头，约翰逊把这当成是对他说的话的认同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时间一点点地过去，夜晚来临了，约翰逊把自己当成了管理层的成员，和格林尼奥斯说了他对即将到来的竞标的一些担心。“100美元一股的价格真让人受不了，”约翰逊说，“我不知道我们能不能抬高这个价格。”

“有时我很怀疑，约翰尼，”他说，“我不知道我们能否出得起这么高的价格，他们要的是现金。现在我最大的问题是让我的投资者们同意100美元一股这个价格。另一个商人约翰·古特弗罗因德，你也知道他吧，他提出的价格是94美元，那我为什么不能降低到97或98美元呢？”

约翰逊说要是每股超过100美元，他就退出。从金融角度看，他说的话没有任何意义。

当格林尼奥斯离开时已经到半夜，格林尼奥斯松了口气，在这长达五个小时的谈话中约翰逊竟然没有问格林尼奥斯这些天干什么了。

整个晚上，约翰逊只记得格林尼奥斯说过一句话，就是“罗斯，我希望你能中标”这句话。



星期五，保罗·雷特尔急切想知道投标的结果，他来到了乔治·罗伯茨的家，想知道罗伯茨是怎么看待第二轮竞标的。

“我也不知道，”罗伯茨说，“我尽力地让自己不去想这些事情，我也不想谈论这个问题。”

“你和亨利谈过了吗？”

“不，我俩都有意识地回避这个问题。”

雷特尔知道罗伯茨就是个大问题。罗伯茨对RJR纳贝斯克公司好像没有特别大的兴趣。他好像很满足于当克拉维斯公司的统治者。在这场RJR纳贝斯克公司的争夺战中，罗伯茨的动作都比别人慢一拍，所以他的出价也是最慢的。雷特尔担心罗伯茨是否会在最后一轮中跑到最前面去。

“我告诉你，乔治，我们最高能出到105美元。”雷特尔说道。

罗伯茨非常谨慎。雷特尔不知道他的这个消息对罗伯茨有没有起到效果。



克拉维斯伸了个懒腰，深深地吸了一口克罗拉多的冷空气。在这场摔跤比赛中，离健壮的约翰逊远一点是个好办法。有两天，克拉维斯彻底地没去想RJR纳贝斯克公司的事情，他也没有和雷特尔及罗伯茨说话。

这是克拉维斯在维尔的家过的第二个感恩节。两年之前的滑雪节，他给在纽约

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的妻子打电话，提议到这里度假。他们俩都很喜欢滑雪，这很重要。克拉维斯喜欢滑着进出新房子，他们一起从一家家的门口滑过，就是没有找到特别好的滑雪场地。最后他们在山边找到一个地方，虽然很危险，但这里最起码是室外。实际上克拉维斯和卡罗琳并没有在这里滑，而是把这个地方买了下来，把这里的一切都拆了，在这里重新设计了一个新家。

结果，有石头、木头和草坪的房子就在一年前的感恩节前夕完成了，他们称这里是“小树林”。房子被包围在银色的白杨树中，空气里弥漫着松树的松香味。室内，起居室里摆着一个17世纪的大火炉，站在8米高的拱形窗户边可以俯瞰整个山坡。书房里精致的镶板是用夏威夷的洋槐木制成的。

当他们一到这个地方，克拉维斯就不再谈论这笔交易。只有一次勒姆提起，“你下一步将怎么办？”她问道。

“我不知道。”克拉维斯回答道。

勒姆试图从她丈夫的脸上找到答案，但她失败了。“他手里已经握着一张好牌，”她后来说，“他谁都不让看，即使是我他也很保密。”

在感恩节他们在一起庆祝了第三个结婚纪念日。卡罗琳送给克拉维斯刚生下两个星期的黑色的拉布拉多猎狗，她还给他一张抱着小狗的照片。克拉维斯已经有一只黄色的小狗名叫克拉维斯基，这是两年前勒姆送给他的圣诞节礼物。

“你会给这只狗起什么名字？”克拉维斯的一个孩子问道。

克拉维斯想了一会儿。“要是在这次RJR纳贝斯克公司竞标比赛中我们赢了，它的名字就叫纳贝斯克。要是我们输了，我们就想其他名字。”

小孩子并不关心纳贝斯克的事情。“我们为什么不叫它奥利奥？”有个小孩说道。

星期六早上，克拉维斯正走在斜坡上，他接到一个来自保罗·雷特尔的电话，他又回来了。

“你和乔治谈过了吗？”雷特尔说道。

“没有，你和他谈过了吗？”

“昨天和他谈过了。”

“他现在有什么打算吗？”

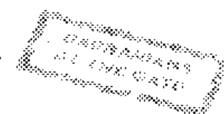
“他也不知道。”

“你怎么样呢？”克拉维斯问道。

“你知道我的，”雷特尔说，“在这件事情上，我比乔治还顽固。”

他们谈起罗伯茨是个不妥协的人，以及星期一早上碰面在一起计划他们的策略。“你知道乔治星期一早上才走，”克拉维斯提醒他。罗伯茨很讨厌纽约，不到最后一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



刻他是不会离开的。“我们应该在星期一晚上聚一聚。”雷特尔说。

周末，各种小道儿消息打破了往日的平静，整个周末，希尔森和他的管理团队从不同的角落听到了同一个消息，克拉维斯将退出竞标，克拉维斯将退出竞标……从每个克拉维斯的投资者和律师传出这个消息，越传越远。吉姆和琳达·鲁滨逊听到这个消息时，他们松了一口气，这让琳达想起了那次和克拉维斯奇怪的谈话。在汉普顿，彼得·科恩听到这个消息时，他又想起了他和迪克·贝蒂的谈话。在长岛北海滨的家里，汤姆·希尔听到这个消息时，他想起了他和布鲁斯·沃瑟斯坦的讨论。流言传遍了所罗门和拉扎德和狄龙·里德的每个角落。在佛罗里达，约翰逊从琳达·鲁滨逊那里听到了这个消息。所有人都听到了这个消息。

问题是：他们会相信吗？

吉姆·马厄团队在周末还在紧张地工作，星期二是这次竞标的最后期限。在众多的投资者组成的竞标队伍中有个英国糖业公司叫S&W Berisford，杰伊·普里茨克在这家公司中拥有11%的股份，同时杰里·塞斯洛因为给这家公司当财务顾问，也有一份报酬。

第一波士顿公司需要的12亿美元的资产净值塞斯洛已经从一家英国公司那儿借到1亿美元。星期六，第一波士顿公司的税务律师指出，单购买纳贝斯克公司就需要2.5亿美元的资金，并且要求不少于一半的资金必须来自第三方，第三方须和第一波士顿公司以及普里茨克没有任何行政上的联系。塞斯洛立刻想到了Berisford。

这家英国公司的两个高级主管都在纽约，但是塞斯洛找不到他们。他打电话给在伦敦的Berisford的财务主管，这个财务主管建议他找一找，他告诉他这两个人是东正教的教徒，他们在安息日是不工作的，即使电话他们也不会接。塞斯洛等了一天。傍晚时分，他接到了霍华德·朱克曼的电话，他是Berisford美国营业部的主管。

“霍华德，我给你两天时间。”

“要是这么重要，”朱克曼回答道，“为什么今天晚上不见面呢？”

“太好了，”塞斯洛说，“那过来吧。”

那天晚上，两位Berisford主管来到了第一波士顿公司，芬内布雷斯克迎接了他们，带他们来到了会议室，这时，他听到一个年轻的同事向他吹了个口哨。芬内布雷斯克转过头去看着Berisford的主席伊弗雷姆·马古利斯，他马上意识到了这个同事为什么向他吹口哨。这是在20世纪50年代阿尔弗雷德·希契科克上演的一个电视

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

剧的主题，其中马古利斯就是这部电视剧的导演。

芬内布雷斯克的晚餐总共吃了45分钟。之后芬内布雷斯克很高兴，想着星期二他们就会有决定了。20分钟之后，霍华德·朱克曼把芬内布雷斯克拉到一边。

“我们开始吧。”

芬内布雷斯克不懂他说的什么意思，“我们开始什么？”

“我们出1.25亿美元。”

当霍华德·朱克曼拿出一个装比萨的盒子，在盒子的背面写着Berisford伦敦办公室同意投资的授权时，芬内布雷斯克简直不敢相信自己的眼睛，他从没见过办事效率如此高的人。

布赖恩·芬恩转向汉克·汉德尔斯曼笑着问道，“这些人知道他们在干什么吗？”

“不知道，”汉克·汉德尔斯曼说，“不太清楚，怎么了？”

“好吧，这非常重要，我的意思是他们要投资1.25亿美元，为什么他们会这么做？”

汉德尔斯曼奇怪地看着芬恩好像这是世界上他听过的最愚蠢的问题。

“杰伊请求他们这么做的。”

星期一早上，费利克斯·罗哈廷召集董事会的顾问们开会，会议地点在拉扎德的32C会议室。32C会议室是公司里装潢最豪华的会议室。

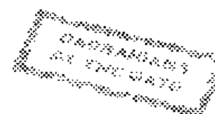
竞标之前的36个小时，他们还有很多事情要做。每个人都听到了关于克拉维斯的谣言，这个谣言让人不安。第一波士顿公司里发出了一些对竞标表示不乐观的声音。

和以前不同的是，现在他们必须核实这个计划的可行性。路易斯·里纳尔迪尼一直在写计划书，他相信这个计划是可行的。其他人，包括罗哈廷在内都很怀疑。竞标成功后公司会发生什么事情？最重要的是谁来经营这家公司？

约翰逊本应该是不容怀疑的重组后的公司第一把手，但现在又出现了约翰·麦康伯，他在特别委员会中拥有举足轻重的地位。当重组计划几个星期之前提出时，麦康伯找到休格尔，自告奋勇地告诉休格尔如果约翰逊下台的话，他愿意接替他的位子，他提出这个要求一点儿都不奇怪，因为在五个委员会成员中麦康伯是这次计划的最大支持者。

顾问们决定冒冒险。要是他们确定100美元一股的价格他们能承担得起的话，为什么不让其他竞标者知道这个价格呢？他们认为这个价格或许会吓跑其他竞标者，那么他们就会少了一个竞争对手，但这可能是场赌博。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



星期一中午12点半，汤姆·希尔带领着希尔森一所罗门的人和一群董事会顾问在狄龙·里德碰面。

希尔看上去特别自信。他对克拉维斯打算退出非常高兴，而第一波士顿公司只不过是在开玩笑，对他们构不成任何威胁。和他在一起打高尔夫的朋友里纳尔迪尼在一起谈话时，他举起拳头模仿拳击赛，克拉维斯和约翰逊已经被他打倒了。“希尔还是和以前一样自负，目中无人，”委员会中的一个银行家回忆道，“这只会使情况变得更糟。”

狄龙和拉扎德为希尔的团队带来了很多消息和建议。第一点，稳定证券价格。不像克拉维斯的股票，希尔森没有股票价格调整机制，他们没办法保证股票价格不出现大的波动。希尔森的股票上弹下伏，飘忽不定，使购买者处于不断的变动中。董事会的顾问建议他开始的竞标价定为100美元，否则第一局就会出局。

希尔非但没有感谢他们，对于每个建议他都否决了。我的股票没有任何问题，希尔说。那天希尔觉得自己已经掌握了整个局面。这些银行家最后说道，要是希尔不听他们建议的话，这次竞标将会是希尔的葬礼。

星期一下午，费利克斯·罗哈廷把这个消息告诉了吉姆·鲁滨逊和亨利·克拉维斯，克拉维斯星期天晚上刚刚从纽约回来。“我也不知道我们下一步怎么做，”克拉维斯告诉罗哈廷，“我也不知道我们参加竞标的结果会怎么样。我现在的形象不是很好……”

罗哈廷鼓励克拉维斯参加竞标。“亨利，你只要赢得这次竞标，就会给你树立一个好的公众形象，难道你觉得你退出竞标的形象会比你赢得这次竞标的形象更差吗？”

星期一下午，离竞标的最后期限还有24个小时，克拉维斯团队的人还在各地。雷特尔刚从佛罗里达回来，正送他的女儿到新英格兰去上学。弗蒙特早上刚到五金店里买了些材料，中午时他正在他女儿的卧室里钉钉子。罗伯茨正坐在去中东的飞机上，所有这些人都要到下午才到公司。

晚上，克拉维斯作东请罗伯茨、雷特尔还有公司里的其他同事一起吃晚饭，总共有十几个人。他们在一起讨论赢得这场竞标给公司带来的影响。他们故意回避了财政方面的问题，他们担心来自华盛顿的影响，担心在聚光灯下的生活，以及要鲸吞像RJR纳贝斯克公司这样大的公司所遇到的一些实际困难。他们现在仅有15个交易商，要是参与竞标的话就意味着他们还要去聘请八九位这样的人。

让雷特尔很害怕的是罗伯茨还是反对参加竞标。

“我们不要参与竞标了。”罗伯茨说道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"不，乔治，来吧，"雷特尔说，"我们不能放弃，即使不想参与，最起码我们也应该保持我们原先的地位。"

他们每个人都谈了谈各自所担心的问题，但是否参与竞标还是没有决定下来，或许明天就会有答案了。

星期一早上，第一波士顿公司把一封封用绳子绑好的文件从柜子里拿了出来，杰里·塞斯洛先发言，他已经超额完成筹款6亿美元，比分配给他的任务4亿美元多了2亿美元。塞斯洛打算星期一下午再具体地谈他的计划。

Skadden Arps一直急着预先承诺的事情，对塞斯洛的计划也不置可否。参加这次会议塞斯洛必须签订一份机密协议。塞斯洛把这份协议传真给各个投资者咨询他们的意见，马上遭到了反对。

在这个协议中，有一项条款是不许卖掉RJR纳贝斯克公司的股票。几乎塞斯洛的所有支持者都是行情股票的大玩家，他们已经买了很大数量的RJR股票。像马丁·格鲁斯这样的投资者，告诉塞斯洛，假如签订这份协议，这些股票就卖不出去，一旦膨胀的股票市场垮掉，这些股票就会很快下跌，他们就会损失惨重。塞斯洛的投资者一个接一个威胁要退出。

"不，不……"塞斯洛感觉到来自四周的压力。"完全是胡说八道，我看他们只有碰到第一波士顿这样的公司才会投资，这真是乱了套了。"

Skadden Arps拒绝在协议问题上做出任何的让步。塞斯洛也是无可奈何，惊慌失措。从星期一到星期二，他都在四处和人说不是每个投资者手里都有RJR股票。马厄和普里茨克对这件事情很担心，他们希望塞斯洛在五点之前能解决资金的问题。

但是现在从银行融资比较困难。美国几乎每家银行都在给克拉维斯或者希尔森筹集资金，好像没有一家银行对第一波士顿公司的投标感兴趣。日本方面的银行也存在一些问题。"我也希望能与你合作，"一个东京的银行家告诉第一波士顿公司的戴夫·巴滕，"但是我们和其他两组人合作了。"

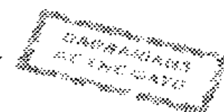
瑞士信贷银行和法国的一家烟草银行能帮格雷格·马尔科姆解决部分抵押资金，虽然不能解决全部资金问题但最起码一般的资金问题解决了。接着就是由大通曼哈顿来做剩下的工作，那就是完成货币化计划。

星期一下午，马尔科姆接到了一个戴维·马莱塔的电话，他是第一波士顿公司和银行的联络员。马尔科姆认为自己还真幸运，大通曼哈顿终于签了协议。

"我们遇到了一个大麻烦。"马莱塔说。

"什么麻烦？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“大通银行的计划遇到问题了。”

马尔科姆的心一直往下沉，“你开玩笑吧。”

“不，我不是开玩笑的。”

“发生什么事情了？”

第一波士顿公司经过了重重关卡，获得了一层层的同意，但是到了大通曼哈顿的上司，高级信贷处主任那里遭到了拒绝。马尔科姆听完后惊呆了。当马厄听到这个消息后，他闭上了眼睛，自言自语道，“我们陷入了大麻烦。”

星期一的《时代》杂志出版了。琳达·鲁滨逊看了后，觉得情况比她想像的糟多了。封面上印着一张处于沉思中的约翰逊的大照片，旁边写着一个大标题“贪婪者的游戏”。文章里写道，“这个人口袋了揣着1亿美元大钞准备着历史上最大规模的公司收购。”“这股疯狂的收购风还会刮多久？”

和封面文章一样，其实这一切都是约翰逊自己造成的。记者问，能说说管理协议吗？约翰逊的回答是:“我的任务是给我公司的人谈成最好的一笔业务。”“你认为CEO所做的工作和他们所得到的报酬相符吗？”“这是一种通过垄断得来的钱。”“是不是会有很多人失业？”“当然了，”约翰逊回答道，“但是我的手下人，特别是亚特兰大的职员，他们有的是律师，有的是会计，有的是秘书，这些人不用考虑他们失业后的问题，我已经为他们安排好了。”

特别委员会要求每个竞标者的竞标内容中必须写明失业工人的安排问题，实际上这都是个形式。

沃德·米勒是特别委员会的秘书，长期以来一直是约翰逊公司法律方面的专家。1961年米勒从法律学校毕业后就加入了标牌公司。现在很多同事因为纳贝斯克公司的解体纷纷失业，米勒感觉非常难受，他想为他们做点事情。

对于每个董事，米勒都坚持以下几点：保证发给RJR纳贝斯克公司的职员三年的工资，给被解雇的员工一些抚恤金，给退休工人提供医疗保险。

科尔伯格·克拉维斯的律师不赞同米勒的建议，但是他们还是尽力和管理层协商，管理层不做任何让步。米勒回来后马上把这个情况告诉了每个董事会成员，以便让他们了解这件事。约翰逊觉得惟一可以留下来的是约翰·马丁。1月，马丁将加入公司。

星期一下午，约翰逊和休格尔说，“我还没问过你这次投标公正吗？”他问道，“假如你问我，‘你是否相信特别委员会的人，’那么我的回答是‘不’。”

休格尔向约翰逊保证投标过程非常公正。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

星期二早上，在酒店里，休格尔接到了约翰逊的电话，他抬头看了看表，才六点十分。“你这么早起来在干什么？”休格尔问道。

“我们一起估计一下在这次竞标中会发生什么。”约翰逊说。希尔森阵营已经开始分化，约翰逊说。很多人认为克拉维斯要退出，然而还有很多人和约翰逊一样害怕克拉维斯会突然给大家一记重拳。

“我不知道他们要干什么。”约翰逊说。

“你到底要我做什么？”休格尔说，“我也不知道克拉维斯要干什么。你只要出你的高价就行了。”

星期二早上，第一波士顿公司乱哄哄一片。塞斯洛向马厄保证他会筹集到资金。当塞斯洛四处奔忙时，梅尔文·克莱因一直向普里茨克提供每个人的最新动向。杰伊正在迈阿密进行巡游船业务的谈判；汤姆，在潜水运动中耳朵受了伤，正躺在洛杉矶的宾馆里。父子俩都很担心塞斯洛能否筹集到这么多钱，四个亿的资金可不是一个小数目。

那个早上，为了完成大通曼哈顿的货币化方案，马厄和他的助手给每个高级官员施加了很大的压力，他们已经没有其他办法了。马厄也降低了他的要求，如果没有一家银行同意支持这个货币化方案，他只有找个人来证明这个计划的可行性。马厄必须让董事会相信他这个计划是可行的。

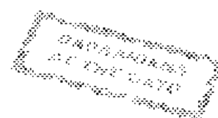
梅尔文·克莱因找到信孚银行的银行家们，但被告知他们没有多余的人手处理这个问题。中午时分，哈里·格雷找到花旗银行，但他们让他回去等着再说。

整理第一波士顿公司文件和数据的任务落到了31岁的戈登·里奇身上，里奇个子很矮，头发稀疏。

星期一下午里奇对于第一波士顿公司的投标书由哪些材料构成心里还没有底，一份兼并书，一份资本结构调整证明，还是应该放进去其他材料。“看，我已经没有时间了，”他对聚在马厄办公室的那群人说道，“我要回我的办公室把这些东西都写下来。要是你们不告诉我这笔交易的一些情况，那我就自己怎么想怎么写了。”里奇接着走出了办公室。

星期二早上一点钟，里奇召集律师们到44层会议室开会，他的情绪还是没有冷静下来。一个个律师走进了办公室，每个人对里奇起草的文件都发表了自己的看法。这群律师一个个发表着自己的意见，有些人都睡着了。里奇数着律师的人数，当他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



数到38的时候，他生气了。

“要是这不是特别重要的话，我也不想叫你们来。”里奇说道。

从星期一晚上到星期二的早上，里奇穿梭于第一波士顿公司的办公室间，催要交给阿特金斯的材料。“赶快交给我”，他对律师们吼道，“这是我的工作，要有什么怨言，找马厄说去。”

到星期二下午，里奇的材料还没有收齐。四天来，他四处求人，让他们提前一天把材料交上来。但到现在，离最后期限只有几个小时了，他收到手的文件一半都没到。

里奇实在没办法，他想了一招，只要是经过他办公室的人，他就抓住问他们知不知道这些文件的最后上交时间。这时芬恩走了过来，里奇事后自己也不知道为什么对芬恩发那么大的火，他把芬恩拉到了办公室里。一个名叫迈克·罗特菲尔德的律师想把芬恩叫走，里奇没有同意。

“不，你不能把他叫走，”里奇对罗特菲尔德喊道，“你给我离开这里。”

芬恩没理他，站起来走了，里奇没有抓住他。他拿起电话机，拉出电话线，电话的话筒被重重地摔到了地上。

之后里奇离开了办公室，他累极了，脑子中只有一个念头，就是离开这里。但想想自己肯定会被炒鱿鱼，里奇又回到了办公室。

两点钟，花旗银行的人来到了第一波士顿公司，他们是从纽约北郊的办公室过来的。

只有三个小时，芬内布雷斯克也没有时间考虑路线的问题，他陪着银行家到了楼上一个比较空的餐厅。“看，这里就是这样一个情况，”他和这群银行家的头儿说道，“几个小时之后我们将出标，毫无疑问，这个投标方案是值得投资的，希望你们能给我们有力的支持。”

一个半小时之内，芬内布雷斯克简略地介绍了第一波士顿公司在这次投标中所制定的策略。怕他们听不懂，他又递给每个人一封他亲笔写的策略书。就是这个样子的，芬内布雷斯克说道，欢迎提意见。

整整一天，布赖恩·芬恩都坐立不安。他的任务早就完成了。现在剩下的就是资金问题。三点左右，在公司的走廊里，芬恩碰到了汉德尔斯曼。这个普利茨克的律师眉头紧皱，对芬恩说，“芬恩，我们碰到了一个大难题。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"什么难题？"

"我们还缺2.5亿美元的资金。"

"你说什么？"芬恩瞪大眼睛问道，"你再说一遍。"

"塞斯洛的资金没有到位。"

两个人边走边谈，汉德尔斯曼和芬恩解释现在公司面临的最大困境。走到马厄的办公室门口，他俩停了下来，站在一张空桌子旁边。透过门缝，芬恩看到塞斯洛神情沮丧地坐在那里。看到芬恩站在那里，塞斯洛走了出来，他看了看芬恩和汉德尔斯曼，掉头离开了。

汉德尔斯曼看着塞斯洛渐渐走远，他对芬恩说，"我可以问问杰伊看他有没有钱，"这个律师说道，"但是前景不容乐观。"

"这点我不知道，"芬恩说，"但在那封信里我提到了我们的自有资本。"

要是普里茨克一家人能付清这笔钱赢得这场竞标，芬恩和汉德尔斯曼都知道几天内公司就会成为一个超级大财团，银行和机构投资者就会争先恐后地参与这次行动，但问题是现在他们的口袋里没有钱。

"实在没有办法的话，"芬恩说，"你给杰伊打电话，否则我们就没有机会了。即使我们有足够的自有资本，但看来这事情还不是那么简单的。"

马厄，他也不同意在没有任何自有资本的情况下参与这次竞标。缺少货币化已经是个严重的问题，现在又加上缺少预付资金更是雪上加霜。

梅尔文·克莱因给这个基金的每个投资者都打了电话，这儿凑500万美元，从那儿凑1000万美元，但这一点也解决不了根本问题。离最后下标的时间还有一个钟头，他们还有两个亿的资金缺口。克莱因、马厄、芬恩和汉德尔斯曼，他们每个人都知道惟一能筹到钱的地方在哪里。

马厄桌子旁边的大钟指向四点十五分的时候，梅尔文·克莱因终于接到了来自普里茨克家的电话。

接通电话克莱因马上汇报了当时的情形，"马上轮到我们出标了，除你之外，我想没人能够在五分钟之内写出如此大数额的支票了。"

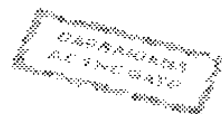
电话那头一阵沉默。

"杰伊，我们在竞标现场，"克莱因说，"我们马上要出标了，我们现在还缺两亿美元。"

终于杰伊·普里茨克说话了，"梅尔文，还有没有其他选择？"克莱因知道这个数额是普里茨克家族历史上从没有过的。

克莱因看着窗外，"杰伊，你现在在佛罗里达。我不知道你那里能不能看到日落。"克莱因看了看马厄，马厄站在桌子边，神情严肃。"我正在看马厄，他现在惟一想听

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



到的一件事就是能让我们在这场竞标战中坚持下去，意思就是希望你能够帮我们这个忙。"

接着电话那头又是一阵沉默。"梅尔，这可不是个小数目。"汤姆·普里茨克说。

"我也知道，这也正是我为什么要找你的原因。"

"还有其他选择吗？"杰伊·普里茨克又问了一遍。

"没有，在这件事情上我们已经没有任何选择了。"

"是道义上我们要帮助第一波士顿公司吗？"汤姆·普里茨克问道。

克莱因想了一会儿，看了看马厄说，"是的。"

"我们应该增加第一波士顿公司的净资产吗？"

"是的。"

接着又是一阵长时间的沉默。梅尔·克莱因屏住了呼吸。

"爸爸……"汤姆·普里茨克开始说道。

"我知道，"杰伊·普里茨克马上打断了汤姆的话，"就这样吧，我们不能袖手旁观。"

克莱因长呼了一口气，"谢谢你们。"

他挂断电话转向马厄，马厄一直直挺挺地站在桌子旁，"搞定了，普里茨克将会给我们提供资金。"

克莱因终于看到马厄露出了笑容。

星期二上午11点钟，克拉维斯、罗伯茨和他的投资银行家们会面，克拉维斯用很不确定的语气说他们还没有决定是不是参与下午的投标。每个人心里都有自己的打算，但他们最晚告诉的是投资银行家们。

除了本公司的员工外，没人关心第一波士顿公司出现的问题。克拉维斯在和银行的接触中，隐约地感觉到了马厄面临的最大困难。多数人包括阿特金斯和董事会的董事们一致认为第一波士顿公司的货币化计划不可行。

之后，克拉维斯和罗伯茨召集大家在克拉维斯的办公室里召开非正式的圆桌会议。职员们已经厌倦了这种每人转圈发言的开会形式，但现在他们从斯科特·斯图尔特开始，对"是不是要参与这次竞标"提出自己的看法。斯图尔特和克利夫·罗宾斯举双手赞成。特德·安蒙还在犹豫之中。来自洛杉矶的合伙人鲍勃·麦克唐纳强烈地要求参与，他具体地谈了比如RJR纳贝斯克公司的一些知名品牌如奥利奥，纳贝斯克等所带来的无形价值。保罗·雷特尔打算参与竞标。

亨利·克拉维斯也想参与竞标。经过一个星期的深思熟虑后，他打算参加最后一轮角逐。对于克拉维斯的这个想法没有人觉得惊奇。那些真正了解克拉维斯的人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都不相信他会让这么重要的一次交易从身边溜走。要是我们参与的话，克拉维斯说，那我们就必须赢。

最后轮到乔治·罗伯茨发言。“我想我们大家都应该问问自己，‘这件事情值不值得我们这么伤透脑筋去做。’”罗伯茨看着房间里的每个人说，“我不想看到这家公司陷入麻烦。要是失败了，一切都完了。对于这笔交易，我心里一直忐忑不安。”

罗伯茨的话使大家陷入了僵局。克拉维斯和罗伯茨很少在公开场合意见不一致。房间里的很多人都在着急地互换眼色。现在该怎么办?

“看,”克拉维斯说,“自从这家公司成立以来做的每件事情都是经过我俩同意的,”他转向罗伯茨，“我们是不是到那边自己先谈谈。”罗伯茨点了点头表示同意。

正当大家对做不做这笔业务犹豫不决时，来自洛杉矶的合伙人杰米·格林站了起来，在科尔伯格—克拉维斯收购RJR纳贝斯克公司的过程中负责向银行筹集数亿美元的资金，在克拉维斯的队伍中，他的话是有些分量的。

“等等，等一下,”格林说道，“乔治，我们不应该错过这个机会。确实，这笔交易不太好做，但机不可失啊。”

几天以来，罗伯茨一直在等着这句话，因为这句话改变了他原来的主意。几分钟之内，他们谈论的话题由参不参加这次竞标转到了他们能出多少价格。

“好吧,”罗伯茨说，“要是我们真想做这件事的话，我们一定要成功。我们一定要以最少的现金赢得RJR纳贝斯克公司。最后几天，董事会对高三四块美元还是低三四块美元根本不会关心，他们只看最高的价格……”

“要是我们的价格和这很接近,”罗伯茨继续说，“我们就赢了。”

几个小时他们一直在潜心研究财务报表，他们想着如何抬高PIK证券的面额减少对股东的现金支付。好几次焦急的迪克·贝蒂探头进来，“快点,”他说，“没时间了。”

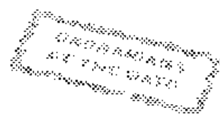
“你先走开吧，迪克,”罗伯茨笑着说，“再等等，我们会告诉你的。”

那天下午彼得·科恩召集管理层在希尔森公司开会。每个人对这次竞标心里都很清楚，约翰逊的助手，贝尼文托和塞奇提出的价格是每股110美元左右，但和往常一样，没人听他们的。科恩和约翰·古特弗罗因德的意见才是重要的。

科恩后来说他认为投标价应该是102美元或者103美元。古特弗罗因德则认为投标价应降低到98美元或97美元。最后，他们达成一致协议。100美元一股，和先前提出的价格一样，这无疑给董事会的脸上扇了个耳光。为了给董事们留点儿面子，科恩和古特弗罗因德决定以101美元一股的价格出标，比原先的价格提高1美元。

之后他们对投标后的一些问题展开了激烈的讨论。科恩和其他人真的认为克拉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



维斯会退出竞标吗？“毫无疑问我们被骗了，”杰克·努斯鲍姆事后回忆说，他是科恩的律师和知己。

蔡兹·菲利普斯是所罗门的银行家，事后回忆道，“希尔当时强烈地认为科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨已经退出了这场竞争。”希尔叙说了当时的情形，“听到亨利回到维尔的消息，”希尔说，“我当时就认为亨利对这笔业务不太感兴趣，但实际上，我被他给骗了。”

不管当时希尔、努斯鲍姆和其他人如何说克拉维斯已经退出，科恩坚持说他不相信克拉维斯会退出。“我一直认为他是我们的竞争对手。”科恩说，“希尔太过自信，当时我就和他说，‘我们不应该做这种猜测’。克拉维斯每年都回维尔过感恩节，这只不过是他在维尔过的第二个感恩节。其实在维尔他一样可以办公，只要有一台传真机就可以，我们却被他蒙骗了。”

管理层认为最重要的就是最后一轮的竞标。要收购RJR纳贝斯克公司，出价自然要高于100美元。科恩的出价101美元就是一个默示的确认，正如他们在第一次宣布时那样，管理小组又一次期望没有竞争者。“但它是，”努斯鲍姆说，“我们的致命错误。”

在第一波士顿公司，整个下午，芬内布雷斯克都斡旋于花旗银行的银行家身边。他希望花旗银行能给他们写封信证明芬恩的想法是可行的。他感觉自己就像等在产房外焦急的父亲。每隔十分钟，餐厅外的电话铃声就会响起，而电话内容几乎都是，“信在哪儿，那封该死的信写好了吗？”

“等等，再等等，”芬内布雷斯克不停地说，“我正尽力地办……”

到了四点半，花旗银行的领导才从餐厅里走出来。芬内布雷斯克紧张地跟在后面。“谢谢，”芬内布雷斯克说，接过信，用力地和银行家握了握手，“太感谢你们了。”

芬内布雷斯克赶紧把信塞进了装投标方案的袋子中，然后他才打电话告诉Skadden Arps这个信息。马厄早上起来时，非常清醒，虽然关于货币化计划的证明文件已经搞到手了，但是他觉得成功的机会还是十分渺小，他告诉自己要勇敢些。

不到五点钟，乔治·罗伯茨就来到了科尔伯格—克拉维斯的会议厅。

在会议厅里，十几个华尔街报酬最高的投资银行家正焦急地等待着关于科尔伯格—克拉维斯投标结果的消息。在座的每个银行家都在想着同一件事：罗伯茨和克拉维斯会放弃吗？或者他们想赢？虽然每个人都说自己是克拉维斯的耳目，但是没有一个人知道这两个人到底要干什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗伯茨，坐在克拉维斯旁边，看上去十分沮丧，慢慢地摇着头，眼睛看着地上，两手插在裤兜里。用在葬礼上的那种语气对大家说道。

“真对不起，”他说，“我们忘掉这件事吧，代价太大了。”

整个房间里一片寂静。

罗伯茨叹了口气，“我们出价多少，亨利？我想是106美元吧，对不对？”

克拉维斯点了点头，“我想是这样的。”

站在一边的迪克·贝蒂永远也忘不了当最后一层幕被揭去之后银行家的反应，“在他们的眼里我看到了从没有过的光芒。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第17章

BARBARIANS AT THE GATE

在希尔森的阵营里热情高涨。

不管《时代》杂志的封面是什么，也不管一些坏的舆论影响，不管董事会成员有多反感，科恩和希尔认定他们离成功只有一步之遥。没有人想到克拉维斯，一切就只剩下第一波士顿公司了。要是董事会认可马厄那个奇怪的计划，那么第一波士顿公司就会赢。但没人认为这事会发生，但他们要参与投标的话，那也仅仅是参与而已，起不到任何作用。杰克·努斯鲍姆说，“要不被第一波士顿公司打败，否则胜利就属于我们。”

星期二下午，提交投标书之后的一个小时，管理层解散了。科恩想着晚上八点钟就能知道答案了，他和他的妻子、孩子到外面庆祝他们20年的结婚纪念。

晚上八点他才回到了威尔基·法尔（Willkie Farr）。约翰·古特弗罗因德领着一群所罗门的银行家在吃饭，在那里他们碰到了花旗银行的主席约翰·里德。八点钟他们都到了威尔基·法尔。

六点钟电话没有响。

七点钟电话还是没有响。

八点钟电话还是没响。

但在威尔基·法尔，没有人很着急。古特弗罗因德和吉姆·斯特恩正开始打扑克牌。一些所罗门的银行家坐在角落里看最新的汽车驾驶新闻。

九点钟科恩、努斯鲍姆和戈德斯通互通了电话。他们三人都很紧张：是不是克拉维斯没有参与投标，第一波士顿公司是不是个空壳，他们迫切想知道这方面的信息。古特弗罗因德也失去了耐心，虽然在牌桌上他已经从斯特恩手里赢了将近400美元，但是他好像心不在焉，“为什么我们一点信息都没有？”他咕哝道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在曼哈顿的市中心，那个晚上，吉姆和琳达·鲁滨逊穿着黑色的晚礼服在曼哈顿市中心出席一个正式的晚宴。

和鲁滨逊一桌的还有摩根·斯坦利公司的埃里克·格利切尔。他注意到吉姆·鲁滨逊口袋里因为装着手机，所以看上去特别突出。

在晚宴开始之前，琳达故意找了些话题以缓解大家紧张的情绪。

"你们的人投标的标的是多少？"她问埃里克·格利切尔。

格利切尔没有作声。他想琳达可能想和他玩这个游戏。琳达则认为从他口里能探出亨利·克拉维斯的出价。

"说说吧，反正已经投完标了。"她又催促道，"你就告诉我吧。"

格利切尔耸了耸肩膀。要是她想玩这个捉迷藏的游戏的话，那就陪她玩玩，"94，"格利切尔神情严肃的说，"还是原来的价格。"

接着他又问道，"你们出价是多少？"

"你觉得我们是多少呢？"

"和以前差不多吧。"

"是这样的，"琳达·鲁滨逊说，"非常接近。"

对于那些正在科尔伯格—克拉维斯公司等待消息的人来说，这段时间特别痛苦。整个大厅都挤满了在焦急等待的投资银行家，但是除了等待他们也没有其他办法。几个小时后，他们订了比萨饼。

九点前的几分钟，迪克·贝蒂接到了彼得·阿特金斯的电话。"你和你的那帮人马能不能过来一下。"阿特金斯说。

听到这个消息，贝蒂很兴奋，"只有我们过来吗？"他问道，"其他人要不要过来？"

"我不会回答这样的问题。"

两个人关于现在需要谁过去的问题又讨论了几分钟。后来决定只有律师和助手过去，因为他们对细节问题知道得比较多。贝蒂看了看比萨，问道。

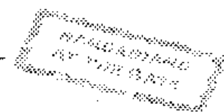
"你们那边的人吃过饭了吗？"

"吃过了。"阿特金斯说。

贝蒂接着马上把这消息告诉了克拉维斯。克拉维斯听到这个消息后，也很兴奋。得知他们不需要去Skadden，克拉维斯和其他几个合作伙伴直接到意大利餐厅北面的Campagnola去吃饭了。

贝蒂迅速地组织了一群人飞往Skadden Arps，这群人中有律师、投资银行家以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



及业务员。为了避免让管理层安在大厅里的盯梢者看到，他们三三两两地离开了公司。凯利夫·罗宾斯告诉保卫如果看到约翰逊离开大楼的话马上向他报告。

克拉维斯正好点好菜的时候，电话铃响了，是贝蒂打来的。

“他们想让你在45分钟内赶到这里。”

“我们正在吃饭，吃完后我马上过去。”

“我们的形势非常好，”贝蒂说，“费利克斯正在这边等你。”

第一次克拉维斯放纵自己尽情地去想像胜利的喜悦。他回到餐桌边，把这个令人振奋的消息告诉了其他人。“我们的形势很好，”他边说边笑。每个人都觉得胜利在望。

吃了一半的时候克拉维斯又接到了贝蒂的电话。

“天啊，你们的人怎么还没过来？”

“我们想吃完饭过来，”克拉维斯说。

“费利克斯已经失去耐心了。”

“我们马上就过来，马上。”

“快点吧，亨利。他们想快点弄好这件事情，他们都想回去了。”

“好的，我们一分钟之内赶到。”

克拉维斯有些恼怒地回到了餐桌边。“他们真想处理完一切事情吗？”克拉维斯说，“我想费利克斯是想早点回家吧。”

急急忙忙吃完饭，五个合伙人挤进了克拉维斯蓝色的梅赛德斯（Mercedes）500汽车里。几分钟他们就到了Skadden。克拉维斯、罗伯茨和雷特尔在几个人的陪同下走进了会议室，费利克斯·罗哈廷，艾拉·哈里斯以及彼得·阿特金斯都在会议室里。

克拉维斯看了看四周，没有发现有管理小组的人。罗哈廷提出一些大家关注的问题，比如拉扎德和狄龙，想知道在克拉维斯提出的投标书中关于证券方面的措施。还有其他的问题，不过那些都是小问题。接着罗哈廷问克拉维斯，“你认为这份竞标书已经做得最好了吗？”

“是的。”克拉维斯回答道。

“那好，我们看看你们关于证券方面的措施，要是财务方面能解决这个问题的话，我们会把你的投标书交给特别委员会。”

克拉维斯和罗伯茨的脸上露出了灿烂的笑容。

他们是胜利者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经过了六个星期的准备后，克拉维斯和罗伯茨已经胜利在望。一切只剩最后的两次谈判。克拉维斯的律师，罗伯特·斯帕特到了楼上的会议室进行关于企业兼并的谈判。在谈判上，会对拉扎德和狄龙问些问题，比如要是出现德雷克塞尔的问题，克拉维斯公司将会如何应对等问题。

克拉维斯估算了一下，两次谈话在几小时之内就能结束，而委员会预定在第二天早上提出候选人。没有其他事情，克拉维斯和罗伯茨都回家等消息了。

委员会正在开会讨论，阿特金斯回到了楼上的办公室里。办公桌上已经堆了厚厚的一叠电话留言。他回的第一个电话是打给马厄的。出人意料的是第一波士顿公司在最后一轮竞标中很快就被否决了。实际上第一波士顿公司原先提出的一些关键问题还是没有解决，比如说反信托的问题没有解决办法。这个投标书中一个致命的缺陷是那封货币化的信，第一波士顿公司的这个计划根本没有取得一个固定银行的支持。马厄的这个投标书只是引来了投资银行家的哄堂大笑。芬内布雷斯克花了很大的劲儿请花旗银行写的信，现在也是废纸一张，虽然上面还有副主席的签字，但这都不是委员会想要的东西。

马厄，呆在西边的公寓里，坐立不安。“彼得，”他对电话那头的阿特金斯说，“我现在坐立不安，我简直要死了。你说我是站着等呢？还是躺在床上等？”

“嗯，”阿特金斯说，“我觉得你应该躺在床上休息休息。”

虽然阿特金斯没有说，但是马厄已经知道了结果。

“哎呀，”马厄说，“太糟了。”

挂断电话，马厄给他的一个助手戈登·里奇拨通了电话，“我觉得一切都结束了，戈登，一切都完了。”

电话怎么还不响？阿特金斯在哪里？

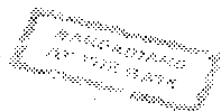
随着夜幕降临，史蒂文·戈德斯通在办公室里焦急地走来走去。他告诉自己，没有消息本身就是个坏消息。哪里出错了，可能他们正在认真地考虑第一波士顿公司的投标书，天哪，或者是克拉维斯的投标书。

他一边走，一边习惯性地抠铅笔另一端的橡皮，那个晚上戈德斯通办公室的地板上全是橡皮末。

九点半，戈德斯通实在等不下去了。他先给他的搭档丹尼斯·赫希打了个电话，让赫希拿着话筒，戈德斯通又拨通了阿特金斯的电话。

“彼得，我的身边围了一大堆人，”戈德斯通说，“你那边今天晚上能不能决定下来？我们是不是还要再继续等？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



"我不是告诉你们今天晚上你们不用熬夜了吗，"阿特金斯说，"明天我们会和你联系的。"

这些话无疑给戈德斯通泼了一盆冷水。

"你说什么？你说的话是什么意思？"戈德斯通焦急地问，"我们已经出局了吗？"

阿特金斯也是一无所知，"看，我也不能说太多。"

戈德斯通还是坚持问道，"我们已经出局了吗？"

"看，"阿特金斯说，"我所能告诉你的就是今天晚上我们不会找你。你可以让你的员工回家好好休息。"

戈德斯通的电话彻底打乱了那里轻松悠闲的气氛。打扑克牌的停了下来，汽车新闻被揉成一团扔在角落里。担心忧虑的人们不停地问一些谁也答不上来的问题。

这是什么意思？

发生什么了？

几分钟后这群人受到了更大的打击。努斯鲍姆接到了一个记者的电话，他提供的一条消息说克拉维斯已经被叫到Skadden Arps去了。有希尔森吗？

"没有，"努斯鲍姆结结巴巴的说，"没有我们。"

努斯鲍姆像遭了雷击一样，震惊得目瞪口呆。

克拉维斯？

他根本不敢相信这是真的。彼得·科恩也不相信这是真的。但是马上他们意识到他们犯了一个可怕的错误。

威尔基·法尔的办公室里现在一片混乱。每个人都知道发生了什么，也知道接着他们应该干什么。古特弗罗因德把在打牌时赢的钱装进口袋里，让所有人赶紧赶到Skadden去。

"真是胡说八道，"古特弗罗因德说道，"赶紧找人，赶紧找人。"

努斯鲍姆比较冷静，他想现在马上要做些事情，应该写封信。很多律师都在不停地抱怨，努斯鲍姆知道现在最重要的事就是平息大家的怒火，让大家静下心来写东西。

鲍勃·霍普晚上所有的节目马上要完时，琳达·鲁滨逊被人从餐桌边叫去接一个紧急的电话。说了声对不起，她冲进了厨房去接电话。

当她回来时，埃里克·格利切尔看到琳达的脸色变得很难看，她已经知道结果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了，他想。格利切尔忍不住笑了。所有节目一结束，鲁滨逊夫妇就离开了桌子。

琳达生气地对格利切尔说，“你是个大骗子。”

格利切尔看着琳达的眼睛，“琳达，你们没有赢，是吗？董事会是根本不会把公司交给罗斯·约翰逊的。”

当约翰逊、霍里希根以及RJR纳贝斯克公司的其他一些主管知道这个消息后他们把自己麻醉在酒精中。一条条信息传来但没有一条让他们高兴。阿特金斯告诉戈德斯通他可以回家了，因为克拉维斯已经被邀请去了Skadden。比尔·利斯，原来是特别委员会里的人员，他打来电话，告诉约翰逊明天特别委员会将让他向公众宣布这次投标的结果。看来一切都是真的。没有搞错。“完了，一切都完了，”约翰逊说，“就我而言，已经拜拜了。”

当戈德斯通听说克拉维斯在Skadden Arps时，他马上拨通了阿特金斯的电话，用痛苦的语气说。

管理层被人骗了，他们被当成了傀儡。在第一轮中出价比较高的公司，他们并没有在第二轮中抬高他们的竞标价格，本质上，他们是在和自己竞争。按理说，格利切尔说道，应该有最后一轮的投标。

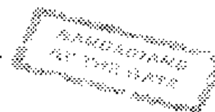
“我们没有结束，我们没有输。”戈德斯通坚持说，“彼得，我们打算再抬高我们的投标价，一个小时后这次投标就结束了，这简直是一派胡言。这个过程根本没有任何规章制度的规定。我们提出新的投标价格就应该开始下一轮的竞标。你们怎么能决定这些呢？这根本不公平。”

阿特金斯想平息这个律师的火气，但是根本不管用。“彼得，你应该让投标透明化。你只有让投标公开，人们才愿意投标。”

45分钟，戈德斯通一直在谈论这个问题，阿特金斯不停地安慰戈德斯通说他们会考虑他的建议的。但实际上，他只有等到明天的特别委员会会议上才能将这些建议传达上去，现在他也没有任何办法。但就内心来说，阿特金斯以及Skadden的律师迈克·米切尔觉得戈德斯通提出的问题和过去六个星期以来一直讨论的问题都是客观存在的很尖锐的问题。

还有几分钟就到11点了，戈德斯通告诉阿特金斯他会收到一封来自杰克·努斯鲍姆的抗议信。这封信里“可能用词有些激烈，”戈德斯通说，“但是，彼得，我希望你能理解，现在他们恨不得把这座墙推倒。他们真的很伤心。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



11点钟，阿特金斯在办公室里看到了那封信。“我已经收到了，”他告诉戈德斯通，庆幸自己终于找到一个借口可以不再听他唠叨。“待会儿我给你回电话。”

阿特金斯挂断电话，展开努斯鲍姆的信，这是一张威尔基·法尔律师事务所的信笺。

先生们：

……在过去的几个小时，我们已经从媒体那儿得知了这次竞标的一些细节，消息说你和你们的代表在今天晚上的早些时候已经和另一组竞标团会面，而这个竞标团的投标，要是消息没有报错的话，已经是这次竞标的最后人选。

我们认为管理层在整个过程中没有完成告知的义务。假如你们把投标的价格告诉了其他一些投标者，那么我们也应该有权利知道其他人的价格。这样对于那些超过我们的出价，我们才能及时进行调整。

今天这封信的目的就是希望你们能考虑我们的建议。我们殷切地希望您们能给我公司再继续出标的机会，我们深表感激。要是你们认为这个建议合理的话，那么也请您通知其他几家。

在办公室里看到这封信的管理层的成员如果能马上给我们一个电话答复，我们将不胜感激。

您真诚的，

杰克·努斯鲍姆

放下信，阿特金斯皱了皱眉头，他想今天晚上又是一个不眠夜。

随着抗议信已经寄出，在威尔基·法尔的那群人平静了下来，他们在静静地等着答复。在大厅里，一群群疲惫不堪的人站在那里谈论问题，在努斯鲍姆的会议室里，古特弗罗因德坐在一个角落里，正神情专注地看最新一期的《曼哈顿新闻》。房间里有些人正在打盹儿。希尔森的乔治·沙因贝格给每人发了一支烟。这一个小时内这里很平静。

鲁滨逊夫妇到了霍里希根的办公室。这两人的正式打扮引来了约翰逊的大笑。“是要来瓶白兰地还是来瓶红葡萄酒？”约翰逊问穿着晚礼服的鲁滨逊。除了等别无他法。约翰逊很想去宾馆找休格尔。他想或许休格尔知道一些情况。

错过了中餐，休格尔肚子已经不停地在叫了。11点刚过，休格尔就离开了Skadden回到他的公寓里，他在大厅里找餐厅，但发现所有的餐厅都已经关门了。他只好回到房间里，肚子在咕咕叫。当他准备上床睡觉时，电话响了，他的秘书说，“约翰逊想和你说话。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

休格尔拿起电话，他看到第二条电话线的指示灯亮了，他让秘书先把这个电话接进来，是彼得·阿特金斯打来的，阿特金斯告诉休格尔白天戈德斯通的事情，以及他写给管理层的那封信。听完后，休格尔说，“看来他们确实生气了。”

这样的局面正是约翰逊希望看到的，休格尔想。他看到约翰逊的那条电话线已经断了。他挂上电话，拨通了约翰逊的电话。

在拨通电话前，休格尔想约翰逊说的第一句话肯定是向他抱怨，为错失了历史上最大的收购而遗憾。

“我们听说他们将取消金色降落伞计划，”约翰逊说，“那是真的吗？”

这让休格尔觉得很奇怪，约翰逊正不正常？金色降落伞计划？放着他的公司不关心，他竟然为公司被人收购后他自己的一些善后福利烦恼。

“太荒谬了，”休格尔说，“你怎么会认为我们会那么做？不管怎么样，罗斯，我们对眼前的问题很担心。你也知道，我们对公司的将来有点担心。”

“是吗，”约翰逊问道，他有意识地避免两人发生争论，“发生什么了？我知道我们的人已被告知回家休息了。你能和我说说吗？”

休格尔笑了起来，“还记得我们今天早上的谈话吗？”

“记得。”

“他们胜了。”

“你是说那个巨型炸弹？”

“是的。”

“这个巨型炸弹出价多少？”

“我真的不能告诉你。”其实他们俩心里都知道这是违反投标规定的。

“和我们的价格差距是五美元之内吗？”

“是的。”

“你说是106？”

“差不多。”

约翰逊发出了那种不相信的声音。

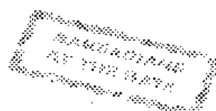
“好吧，我们失败了，”约翰逊说，“结束了，上帝保佑他们。”

霍里希根的办公室里除了约翰逊外还有鲁滨逊。约翰逊放下电话，很长时间他没有说话。最后，他说，“结束了，一切都结束了。”

两人一起走进了霍里希根的前厅，在那儿霍里希根、琳达·鲁滨逊和其他人都焦急地等待消息，“怎么样？”一个人问道，“他们说什么？”“一切都结束了，”约翰逊平静的说道，“让我告诉你们输在哪里。”

约翰逊一说完，大家都七嘴八舌地叫了起来。你说什么？他怎么说的？他们出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



价多少？

霍里希根恨透了董事会，恨透了克拉维斯，恨透了一切。房间里的每个人都想知道休格尔是怎么说的，发生了什么事情。

“听着，我不能告诉你们，”约翰逊说，“我必须尊重查利的意见，但是，”他又补充了一句，“这个消息是真的。”

几分钟后约翰逊给科恩和在威尔基·法尔的那群人打了电话。杰克·努斯鲍姆把电话按到了免提。

“一切都结束了，”约翰逊说，“科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨赢了。”

责骂声充斥着整个会议厅。

“你怎么知道他们赢了？”科恩问道，“你知道他们的投标价是多少吗？发生了什么事情？”

“我不能告诉你，”约翰逊说，“但我知道他们的价格比我们要高。”

这群人恼怒极了，他们让约翰逊说得具体些，“我不能告诉你们太多，”约翰逊最后说，“我想是四到五美元之间的差距，他们真是扔了一颗巨型炸弹。”

根据约翰逊的指示，12点半，琳达·鲁滨逊召开了新闻发布会。“结束了，”她对一个记者说，“我们出局了，不会再有投标了。”

在12点半彼得·阿特金斯给戈德斯通打了一个电话。

“史蒂文，我已经把你的观点和我们组的人讨论过了，”阿特金斯说，“现在我所能告诉你的是，你认为投标过程应该公正的观点其实用错了地方，在第一轮竞标中你们的出价确实是最高的，但是这并不表明在第二次竞标中你也是最高的。这里根本没有公正不公正的问题。”阿特金斯明白地告诉戈德斯通，重新开始投标那是不可能的。

“对这点我不管，”戈德斯通冷静地回答道，“在法律上你应该有义务听听我们的第二次投标，董事们也有这个责任。他们不能对我们置之不理。我们想重新出标。”

在这一点上，戈德斯通说的是对的。现在对投标过程根本没有任何法律法规的规定。特拉华州的大法官法庭的很多投标案子的裁决都表明董事会应该履行投标公正的义务，但是没有规定如何结束投标过程。20世纪80年代，很多董事会都在这一问题上存在很多问题。1988年对联邦百货公司60亿美元的投标一直持续了几个星期，最终投标都是以最高的投标者获得标的为结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿特金斯和戈德斯通对于这个问题一直讨论了一个多小时。唇枪舌剑，互不相让。但是具有讽刺意味的是戈德斯通也不知道希尔森和所罗门是不是也愿意再出标。约翰逊肯定是不会了。即使重新进行再一轮的投标戈德斯通也不敢保证他们会不会赢得这轮竞标。

不管约翰逊怎么说，彼得·科恩觉得现在就下结论有点太早。

他拿起电话，给记者和他所能想起的知道关于克拉维斯投标情况的所有人都打了电话。他想反击，但是他不知道他要反击的目标。他马上通过各种渠道收集到了关于克拉维斯的投标标的组成资料，知道克拉维斯的投标标的里证券的含量比较高，现金的比例比较小，总价格比较高。

起初科恩不能理解。因为和约翰逊在一起时，约翰逊经常引用一句休格尔的话，那就是“现金是一切，现金是国王”。要是克拉维斯的投标里头有很多的证券，科恩想这或许证明了约翰逊的观点已经过时了。

增加票面这个想法在科恩的脑子中闪现，要是克拉维斯能这么做的话，希尔森为什么不能呢？科恩打电话给他的助手安德烈亚·法拉切让他拿一台新电脑过来，更改了投标的组成，增加了有价证券的含量，降低了现金含量。虽然现在还不知道会不会进行新一轮的投标，但不管怎么样，科恩想，他不能错失任何机会了。

还有一件事是必须马上去做的，那就是阻止这个新闻的发布。科恩马上给约翰逊打了一个电话。

“太晚了，”约翰逊说，“结果已经有了。”

“今天还是竞选的前夜，”科恩说，“我们还不知道确切的消息，我们可能输了，但并没人告诉我们一定输了。”

“见鬼，科恩，投标早就结束了。”约翰逊生气地说，“你为什么不让发布这个消息？”

“是这样的，”科恩说，“看上去我们好像还有机会。”

“怎么还有机会呢？”

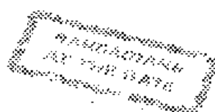
“听着，只要我们想再投标，我们就有机会。”

“好，要再次投标的话，你打算怎么投呢？”

科恩也不知道怎么投。他只不过想联合大家再争取一次机会，但约翰逊觉得这一切只不过是科恩一厢情愿。他想不通为什么在最后的几个小时希尔森会有重新投标的念头。他觉得这是白费劲。

约翰逊给戈德斯通打电话，戈德斯通还是在谈论原来的老问题，“罗斯，钱是他们的，”戈德斯通说道，“如果你想再投标，你只要让他们……在这个阶段，除非你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不想经营这家公司了，否则你应该让你的人投标。”

“但这已经结束了……”

“罗斯，你不能这么说，你应该再等等，他们今天晚上就要做决定了，过了今天什么都没用了。”

约翰逊觉得整个事情是很荒谬可笑的。六个星期以来，他好像天天在做梦。约翰逊勉强同意重新举行一个新闻发布会。一点半，琳达·鲁滨逊没办法又给记者打了个电话重新安排了新闻发布会。有很多报社已经下班了，只有《纽约时代》在它的新闻版刊发了这条消息。

约翰逊正在想他最近发生的一些事时，弗兰克·贝尼文托急匆匆地跑了进来，拿了一台电脑，他兴奋地说道，要是在投标价中减少现金的含量，那么有价证券的含量就会急剧增加。这样的话，投标的票面价值就会增加，而风险不会增加。

约翰逊对这个想法还是持怀疑态度。用有价证券代替现金他认为这没有任何意义。“弗兰克，这价值你怎么估算呢？”

“怎么不能，”贝尼文托说，“克拉维斯他们就是这么做的。”

“胡说八道，”约翰逊说，“这样做一点意义都没有。一直以来查利和我们说在投标中现金是最重要的。难道他说的话会有错？他已经在这一行干了这么多年。”

大约三点钟，约翰逊回到他的公寓，对科恩和贝尼文托的想法，约翰逊认为，蛇已经死了，但尾巴还在动。

戈德斯通独自一人呆在办公室里，他不想这么轻易就放弃，不管约翰逊是怎么想的，但是他知道自己还想再试一试，现在要做的事是马上投标。

他马上给阿特金斯打了一个电话，阿特金斯不想这个拍卖再重新来，他说，“想好你最高的出价，马上报上去，要等着他们叫你出价，他们只有结束后才会告诉你……行动胜于语言，不要再写什么信了，赶紧出价吧。”

“等等，”古特弗罗因德说，“我不知道现在投标已经进展到哪儿了。我不想我们现在提出的价格只比我们原先的价格高。”

古特弗罗因德和科恩一样，都想赢得这次竞标，但是他们也不想盲目地抬高价格。他们知道克拉维斯的出价只比他们高一美元，要是现在每股再增加五美元，那么总价要增加十亿美元，那么这么多钱有可能是浪费，他会遭到董事会的谴责。“我只有在知道谁是竞争对手的情况下才出标，”古特弗罗因德又重复了一遍。

古特弗罗因德当时根本不相信克拉维斯的出价会那么高，每股105、106美元他认为是不可能的。这个所罗门的主席对于这六个星期以来戈德斯通竟然没发现委员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会的一些需要很失望。他怀疑约翰逊可能知道一些内幕但没告诉他。

“我怀疑戴维斯－波尔克和约翰逊串通一气隐瞒了一些消息，” 古特弗罗因德对戈德斯通说，“罗斯知道关于投标的事，你再问问他。”

“我已经问过他了，他没说，”戈德斯通回答道。他没说谎，约翰逊和休格尔谈话时的细节问题约翰逊是没告诉他。“听着，现在我们要马上投标。”

“史蒂文，”汤姆·希尔插了进来，“但是我们必须知道亨利的出价。”

“我们没办法知道这个，”戈德斯通又重复了一遍，“我们在打探他们的底细，科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨整个晚上都在讨论兼并协议，到了明天一切都来不及了，我们赶紧行动吧。”

讨论了那么长时间，戈德斯通意识到希尔森和所罗门只有知道了克拉维斯的出价他们才会再投一次标。无奈之下，他又拨通了阿特金斯的电话，他对着电话大吼道，“太可耻了，你必须告诉我另一方的投标价是多少，”戈德斯通坚持道，“我们的投标价都很接近，我们只有知道对方的出价我们才提出我们的投标价。”

对于这个问题阿特金斯回答道，“你为什么不问问约翰逊呢，我不会告诉你任何东西。去找约翰逊吧。”

挂断电话，戈德斯通很困惑。为什么阿特金斯建议他找约翰逊呢？难道约翰逊真的知道？

戈德斯通接着又拨通了约翰逊的电话，“罗斯，你给休格尔打电话时他还和你说什么了吗？”

为了保护休格尔，约翰逊没有具体的回答这个问题，他还是和先前一样告诉戈德斯通投标价的差距只有四到五美元。

挂上电话，他又给威尔基·法尔的那群人打了一个电话。从电话里他能感觉到古特弗罗因德那种略带藐视的声音。无论如何，这是最后一个电话了，“看，你们不用知道具体的数字，”戈德斯通说，“赶紧投标吧。”

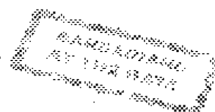
戈德斯通挂断电话，他认为自己左右不是。

威尔基·法尔的那群人干到三点时已经筋疲力尽了，但是他们斗志高昂。当太阳从东边升起时，他们摇了摇头喘了一口气对自己说，现在一切真的结束了，之后，他们离开了办公室。

古特弗罗因德走到科恩身边，“彼得，我们有最好的团队，大家在一起工作都很开心，希望下次还能和你合作。”

“合作愉快。”科恩说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



几个街区之外的Skadden Arps也是一夜未眠。克拉维斯、罗伯茨、雷特尔无聊地坐在会议室里看着他们的律师、投资银行家们做最后的收尾工作。一想到马上要拥有RJR纳贝斯克公司，克拉维斯就兴奋地快要跳起来。

几个小时过去了，克拉维斯他们开始不安起来，怎么这么长时间还没有结果？刚过午夜，沃瑟斯坦接到了他的搭档乔·佩雷拉打来的电话，他在东京。罗伯茨对沃瑟斯坦开玩笑说，“看来全世界的银行都知道沃瑟斯坦—佩雷拉了。”

放下电话，佩雷拉看到有一份新闻里有篇文章具体地讲了科尔伯格—克拉维斯在这次投标中的一些细节。沃瑟斯坦知道后他把这消息告诉了克拉维斯。听完后，克拉维斯神情严肃，几分钟后他收到了关于这些内容的传真件。

这篇文章将刊登在明天早晨的《华尔街日报》上，内容说管理层限定的价格是101美元一股，他们估计克拉维斯的出价可能是103美元一股或更高些。这一切都表明约翰逊可能会重新出标。

“你们要重新出标是什么意思，”克拉维斯说，“投标马上结束了。”

罗伯茨勃然大怒。特别委员会肯定有人泄露了他们投标的细节，而管理层的目的就是获得消息，然后提出高价。投标马上就结束了，克拉维斯和罗伯茨都不想有人在这个时候来捣乱。

当克拉维斯一群人迈进会议室时，董事会的银行家们正整理投标中的有价证券部分，“狗娘养的，”罗伯茨又把这件事情再说了一遍，“我们像被人痛打了一棒，这种感觉真难受。”

所有来自拉扎德和狄龙的银行家都举起了手表示抗议。迪克·贝蒂径直走进阿特金斯办公室找他理论去了。这已经严重违反了安全制度：假如佩雷拉在东京看到了这个报道，那么很有可能希尔森和所罗门也会看到这个报道。要是管理层再打回来，那么他们这次肯定是有备而来的。

贝蒂、科古茨和一群委员会的银行家一道上了楼，这群人中还有拉扎德的鲍勃·洛夫乔伊以及狄龙·里德的弗里茨·霍布斯，他们对这个泄密事件也很生气。这四个人在阿特金斯门口等了足足半个小时。Skadden的律师迈克·吉赞格守着阿特金斯的门，谁也不让进。

最后洛夫乔伊和霍布斯强行闯入了阿特金斯的办公室。在办公室里，十几个律师正围坐在桌子边激烈地讨论问题。阿特金斯也坐在那儿。其中有两个银行家正在说对戈德斯通他们提出的抗议。

洛夫乔伊以前当过律师，对律师们在一些细节问题上斤斤计较习以为常。现在他对罗伯茨的关心程度胜过了任何时候。“你和管理层说了些什么？我们应该和科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨合作，这些威胁显得很愚蠢。你为什么对他们这么认真？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿特金斯没做认真回答，他站起来到楼下会见克拉维斯和罗伯茨了。

站在阿特金斯的门口，贝蒂和科古茨看着迈克·米切尔和其他一些律师一个个神情严肃，好像在急着办什么事情，他俩困惑地交换了一下眼色。

发生了什么事情？

贝蒂以为他知道这个事情。

"你的对手出招了？"他对迈克·吉赞格刺探道。从吉赞格的表情贝蒂心里已经知道希尔森已经开始还击了。为了搞清楚情况，贝蒂直接找到了阿特金斯。

"我们还有些问题要处理，"阿特金斯说，"有些人还有些疯狂的想法。"

接着，阿特金斯跟着克拉维斯的律师一道下楼来到了会议室，会议室里克拉维斯、罗伯茨还有其他一些人已经等在那里了。科尔伯格—克拉维斯不能容忍这次泄密事件给希尔森提供了与自己竞争的机会，贝蒂说，"我们的投标价不是商品，我们不容许有人对这进行买卖。"

在楼上的时候，董事会秘书沃德·米勒打给董事们电话时贝蒂偷听到要不在七点半召开特别委员会，要不在11点钟召开全体董事会。

"狗娘养的，"雷特尔说道，"什么七点半，赶快让他们起来，赶快让他们过来签协议。"

"我们不能那么做，"阿特金斯坚决地说，"他们正在睡觉。"

克拉维斯火了。"我们被这可怕的规则耍了。该死，有人竟然泄露了我们的底价，我们被人利用了。"

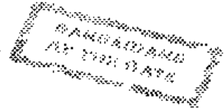
"你们没有被人利用，"阿特金斯说，"你们绝没有被人利用。"

"谁说的，"克拉维斯挥了挥新闻里刊登的那篇文章，生气地说道，"看看这个吧，这怎么解释？"

克拉维斯和罗伯茨极不满意地离开了会议室考虑他们的下一步行动。他们离开后，沃瑟斯坦悄悄地溜进房间。凯西·科古茨知道克拉维斯对沃瑟斯坦不太信任，赶紧关上了门。

克拉维斯那群人都认为现在希尔森已经对他们构成了很大的威胁。现在他们要做的事情是怎么应对。克拉维斯和罗伯茨意识到要阻止科恩投标是不可能的，他们只有催着董事会赶紧结束这次投标，他们想明天11点钟开完董事会后，下午一点钟这次投标就应该结束了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



早上醒来时，科恩的每个细胞都想重新投入这次对RJR纳贝斯克公司的争夺战中。他打电话给安德烈亚·法拉斯，法拉切证实了科恩的猜疑，克拉维斯他们确实是通过增加证券的数额减少现金来抬高他们的投标价的。科恩和汤姆·斯特劳斯联系后知道所罗门的主管已经打算重新加入这次战斗。

接着他给努斯鲍姆打电话，他正在一个律师的家里，“我们不能再投一次标吗？”科恩问道。

“当然可以了。”努斯鲍姆回答道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 18 章

11月30日，星期三早上7点45分，董事们陆陆续续地走进了Skadden Arps，阿特金斯让大家到35层的会议室里集合，这个会议室没有窗户，两边雪白的墙上没有任何的装饰。房间里有一张长长的橡木会议桌，休格尔坐在桌子的一边，看上去情绪很好。

休格尔的右边坐着马蒂·戴维斯，左边坐着阿特金斯，比尔·安德森，艾伯特·巴特勒和约翰·麦康伯。另外四个外聘的董事也来了，有鲍勃·谢伯利，朱厄妮塔·克雷普斯，弗农·乔丹，还有约翰·梅德林。桌子的另一边坐着来自狄龙—里德和拉扎德的银行家。银行家的那一边是吧台，上面摆满了百吉饼、奶酪、橘子汁等。

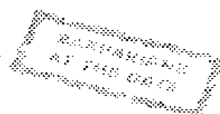
阿特金斯说，“我们所做的决定要尽量使我们的股东满意，要符合我们股东的利益。有人可能会对这次投标的过程提出诉讼，这些人可能是投标者，但是，”阿特金斯继续说道，“我们必须要遵守一个最基本的原则，那就是对于任何人询问有关投标的事情，我们的回答一律是‘无可奉告’，我们要不惜任何代价保守秘密。”

接着阿特金斯把前一天晚上发生的一些事情向董事们做了汇报，比如他把杰克·努斯鲍姆的信读了读，戈德斯通的电话内容也说了说。重新讲了讲第一波士顿公司的快速死亡的过程。接着又具体谈了谈克拉维斯证券方面的问题，以及东京新闻上刊登的那篇文章。“他们已经给我们下了最后通牒，”阿特金斯说，“要是下午一点钟还没有结果的话，他们就退出这次投标。”

当听说最后的赢家可能是克拉维斯的时候，费利克斯·罗哈廷看到董事们的脸上露出舒心的笑容。

“罗斯·约翰逊”这个名字在全国已经成为“贪婪”的代名词。在这个房间里没有人想把公司交给这样一个人。要是约翰逊的投标价特别高，比别人高出很多的话，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他们也没有办法，只能宣布约翰逊是这次收购的赢家。但现在……，很多人都暗自高兴。董事会和顾问们足足花了三个小时回顾了过去十天发生的事情。拉扎德和狄龙重点地比较了双方在证券方面的一些不同点。时间一点一点地过去，马上到11点的时候，休格尔告诉董事们亨利·克拉维斯和乔治·罗伯茨将会在董事会上讲话。还有一件事，休格尔说，“罗斯·约翰逊也会来。”

那天早上约翰逊醒来时，觉得放在自己心上的一大块石头落了地。因为这次战斗马上要结束了，不管结果如何，每人可以重新回到原来的生活。“我知道我们将要做什么，”他和劳里说，“那就是今天我们去参加董事会，明天我们飞回亚特兰大。”

大约九点钟，约翰逊穿过广场走到了他的办公室。没过多久他就接到了科恩打来的电话，听上去科恩很兴奋，“我们马上要开始另一次投标。你觉得这次我们要出多少价？”他又提到这次的出价现金含量比较少，证券含量比较多。“多少都可以……”

现在约翰逊觉得在这个世界上什么事情都有可能发生。“你是说即使我们的出价是96或94美元，只要改变出价的构成，我们也可能赢得这次投标？”

“绝对能赢。”科恩说，“从你的角度说，其实你是赚了，因为我们不用筹集那么多的现金。”

约翰逊想了一会儿说，“那你想怎么做就怎么做吧。”

“不要总是渴望能出现奇迹。”约翰逊告诉科恩，“因为现在奇迹太多了。”

离11点还有几分钟约翰逊带着他的新“快乐男人”来到了Skadden，有霍里希根、哈罗德·亨德森、吉姆·韦尔奇，以及鲍勃·卡博内尔。约翰逊觉得他们已经失败了，但是他还是依然那么快乐。他到这里来看一场即将上演的好戏。“看到两个猴子互相咬尾巴，那真有意思，”在车上时约翰逊开玩笑道，“让我们看看他们是怎么咬的。”

科恩已经一切准备就绪。杰克·努斯鲍姆和约翰逊说好11点之前在Skadden Arps的大厅里碰头，这次他带来了第二封让董事会头疼的信，虽然第一封信到现在还没有得到回复，但这封信里要求重新开始新一轮的投标，之后两人一起到会议室里参加董事会。

但努斯鲍姆到达时他没有看到约翰逊，他在大厅里等了十分钟，上楼了才知道约翰逊一直在32层的会议室里空等了十几分钟，而董事会是在35层的会议室里举行，刚好低了三层。

等在董事会房间的外面时，约翰逊一直和努斯鲍姆开玩笑。“还不够刺激。”约翰逊对努斯鲍姆说。约翰逊也不知道将会发生什么事情，但他向努斯鲍姆保证，“我们肯定会活着回来的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

努斯鲍姆一点也没心情开玩笑。等在会议室外面时他一直在紧张地走来走去。他看了看表，现在是11点15分，要是董事会准时召开的话，现在已经要对克拉维斯的投标进行投票了。一想到这个，他就等不下去了，已经没有时间了。

努斯鲍姆给阿特金斯的办公室打电话。他留的信息很简单：要是董事不让约翰逊参加董事会，他会自己把信送进去。挂断电话，他又等了15分钟，阿特金斯没有回电话。

努斯鲍姆给在希尔森的科恩拨通了电话，他的声音有些紧张。

“彼得，我们已经穷途末路了，他们没让约翰逊进去。进不去，我们出再高的价格也没用。”

“过一会儿我给你打电话。”科恩说。

11点12分，在雷特尔和贝蒂的陪同下，克拉维斯和罗伯茨走进了会议室。

那天早上9:45分他们就赶到了Skadden，期望签订兼并协议收购RJR纳贝斯克公司。然而他们被带到了接待室，慢慢的投资银行家们也到了。沃瑟斯坦也在那儿。格利切尔到时，嘴里一直埋怨前一天晚上竟然没人通知他。杰夫·贝克也在那里。凯西·科古茨跑进来找个没人的办公室，这样克拉维斯、罗伯茨和雷特尔就可以和银行家们说一些悄悄话。

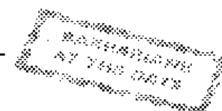
三个人都很紧张。那天早上的报纸报道约翰逊那伙人并没有退出投标，但现在也还没看到他们的行动。等着的时候，他们都急切地想知道董事会进展到哪里了。最后，休格尔走了进来让他们都到会议室里去。

当他们走进会议室，克拉维斯和罗伯茨都明白他们是来谈生意的，在这样的场合抱怨约翰逊不太合适，要是他们想争取董事会的话，现在正是时候。戴维斯、休格尔、麦康伯他们中的每个人的任务就是向董事会说明他们的投标是安全可靠、最符合股东利益的。

当董事们静下来的时候，罗伯茨简略地描述了他们的策略。他说科尔伯格·克拉维斯到这里来不是分裂RJR纳贝斯克公司的。他说，要是他们成功的话，他们将尽可能地不改变原有的体制，公司只卖掉20%的资产。股东25%的资产风险可以通过担保的方式获得收益。罗伯茨又强调了这是一次安全的交易。华尔街历史上最大的收购是不会为这些保险率多少而斤斤计较的。对于收购后的雇员的安排问题他们都想得很周到。科尔伯格·克拉维斯公司收购RJR纳贝斯克公司后，300 000名工人将保留原岗位不动，罗伯茨说，他们知道让员工高兴的重要性。

接下去的15分钟，罗伯茨和克拉维斯回答了大家的问题。比如有人问保罗·斯迪克特的职务问题，罗伯茨回答说，他只是暂时的主席。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



接着休格尔和阿特金斯跟着克拉维斯一伙儿到了另一个房间。休格尔坚持在最后投票前，一些问题要先谈一谈。他们称这些问题是第二项计划，主要处理职员福利的问题。20分钟里他们一直缓慢地谈论一些收购后职员的生活工作安排的一些具体而琐碎的问题。

离最后的期限还有一个小时。

贝蒂把克拉维斯和罗伯茨带到了另一间办公室，让他们在那里等董事会最后的投票。他们选的这间办公室的位置非常好，因为办公室的一个角落离董事会会议室的门不到6米，站在办公室的一角能清楚地看见进出会议室的人，监视会议室动静的任务就落到了贝蒂身上，他站在这个角落里，看着外面的一举一动。

半个钟头内，他看到一群律师和银行家进出会议室。12点前的几分钟他发现情况有些不正常。一大群律师们神情严肃地快步走进会议室。当他们走过去时，贝蒂抓住了一个律师问道，“发生什么了？”

“罗斯和努斯鲍姆在会议室里，”这个律师边说边急急忙忙地跑进了会议室。

“该死。”贝蒂诅咒道，他虽然很生气但一点也不觉得意外。到现在为止阿特金斯和他的委员会已经工作了12个小时，但还是没有结果，约翰逊要再次投标的话只是个时间问题。贝蒂跑回了那间小办公室，克拉维斯和罗伯茨焦急地在等着。

听到贝蒂讲的这个情况，罗伯茨认为这不是个好消息，“狗娘养的，到底要干什么。”他叫道，“昨天晚上九点半我们就到这里了，我们被人利用了。”

在希尔森，科恩的办公室里更是一片忙乱的景象。只看到汤姆·希尔和其他人不停地跑进跑出，科恩站在桌子旁边，手里拿着根烟，正在认真研究一些刚从电脑里打出来的资料。当他接到努斯鲍姆的电话时，他心里已经想好了投标的价格。他和所罗门的古特弗罗因德以及斯特劳斯讨论过了这个价格，现在只等约翰逊点头了。

科恩把一些请求告诉了戈德斯通，戈德斯通又把这些情况告诉了在Skadden的约翰逊。当约翰逊听到科恩的出价时，他笑了笑说，“他不是在开玩笑吧。”约翰逊心里对此根本不报任何希望，但他还是答应科恩要是需要的话他会在管理协议上作修改。

十分钟后，科恩给努斯鲍姆回了个电话。

“就按这个价格投标。”科恩说。

努斯鲍姆几乎停止了呼吸，“好吧。”他说。

投标价是108美元一股，总价250亿美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

努斯鲍姆心里七上八下。他们是很想投标，但董事会会同意吗？他们在Skadden Arps已经呆了一个多小时了，但是没人理他们。这样可不行，无论如何要给委员会施加压力，让他们同意重新召开投标会。努斯鲍姆看了看表，刚过12点。“他们不想让我们在这里，彼得，”努斯鲍姆说，“事情看上去已经定了。”

“要是其他人不出标的话，”科恩说，“那我们自己出标。”董事会对于大伙的意见不会视而不见的。马上要召开新闻发布会了。

几分钟后，努斯鲍姆又第二次给阿特金斯的办公室拨通了电话。

“告诉阿特金斯先生，”努斯鲍姆对阿特金斯的秘书说，“我们要重新出价，并且这个消息我们马上会公布于众。”

努斯鲍姆想或许这个办法能吸引他们的注意力。

这个办法确实奏效了。

努斯鲍姆打完电话后的几分钟，阿特金斯打算把这条信息拿到会议室。在路上，他碰到米切尔，他们一起穿过休息室，休息室里克拉维斯的投资银行家们百无聊赖的在那里走来走去，到32层的时候，他们看到努斯鲍姆一个人站在空空的办公室里，房间里没有凳子，墙上也没有任何装饰画，一切显得那么寂寞冷清。

阿特金斯能感觉到努斯鲍姆的紧张。

“看，我已经把文件拿来了，这是我的律师刚起草的。”努斯鲍姆说，“我把它交给你吧，我想说的只有一句话，这是我们的投标价格。”

米切尔赶紧从钱包里拿了张纸，迅速地记下了努斯鲍姆说的话，现金84美元一股，PIK优先股是20美元一股，4美元一股的可转让债券。总价250亿美元。

“我想强调一点，”努斯鲍姆总结道，“这是个协商价，有问题我们可以协商。”

阿特金斯点了点头。当他和米切尔离开办公室时，他们诡秘的笑了笑。

“今天是有意思的一天。”米切尔说。

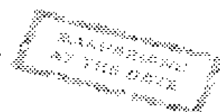
之后努斯鲍姆打电话作了汇报。“我也不知道将会发生什么，”他告诉科恩，“但我们又挤进来了。”

会议室外面，贝蒂一直在走廊上走来走去想打听消息。到目前为止，还没有看到约翰逊和他的手下人，他只听说他们在这幢楼里。贝蒂拦住了阿特金斯。

“约翰逊和努斯鲍姆要干什么？”贝蒂问道。

“嗯，”阿特金斯回答说，“我们正要处理他们交给我们的事情。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

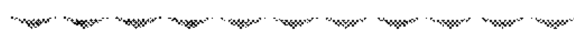


“他们交给你们什么事情？”

“我不能告诉你。”

“快点儿。彼得，我们的人整个晚上都呆在这里，他们害怕被别人利用了。我们的投标书已经给你们了。我告诉你，要是事情还没有结果的话，他们要集体离开了。要是他们真那么做的话，你也知道后果会是什么。”

“我知道了，”阿特金斯说着，走进了会议室。



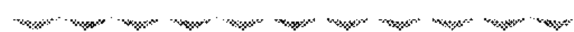
那天早上，梅尔文·克莱因和其他普里茨克的助手准备坐美国航空公司的飞机到芝加哥去。因为这次航班坐不下四个人了，他们只有坐下一班飞机。没事干，克莱因给马厄打了个电话。

马厄告诉他投标到现在为止还没有结束，克拉维斯的投标价是106美元一股，看上去他可能会赢。听到这个消息，普里茨克一群人都十分兴奋。

是不是投标又重新开始了？克莱因心里想。我们能追上杰伊和汤姆吗？

几分钟之后他才意识到刚才讲的都是玩笑。

“对不起，梅尔，”马厄说，“投标结束了。”



12点40分，阿特金斯走进了克拉维斯和罗伯茨的办公室。办公室里的气氛和阿特金斯说的话一样让人发冷，“我们又收到了一些东西，看来一点钟结束这次投标是不可能了。”阿特金斯说，“我们要延期。”

“绝不能延期，”克拉维斯说。

罗伯茨的回答也同样坚定，“我们决不会那样做。”罗伯茨紧紧地咬着下嘴唇，脸色发青。“这真让人受不了。”罗伯茨说着，尽量控制他自己不发脾气。

“彼得，我们不想让人耍了，”克拉维斯说，“昨天晚上你告诉我们说你会在董事会面前推荐我们，我们已经成功了。现在你又把我们的投标价卖给别人。我们不可能再给你时间。”

这时，贝蒂插了进来，“等等，等等，”他说。贝蒂转向阿特金斯，“彼得，你能给我们几分钟时间吗？”

阿特金斯走了。关上门，贝蒂轻声的和克拉维斯、罗伯茨说。

“乔治，亨利，先坐下来，”贝蒂说，“他们也有很大的压力。他们也想把事情做得很漂亮。在这点上我们帮不了他们任何忙……”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在12点50分，道琼斯新闻服务网上出现了这样一条新闻标题，看完后全美各地的经纪人和投资家都感到十分诧异。

“RJR管理层的投标价格提到了108美元一股……”

一分钟后，贝蒂打断了克拉维斯和罗伯茨的讲话，让他们接一个紧急电话。电话那头是科尔伯格—克拉维斯的一个助手。

“他们刚才又出标了，”这个助手说。

“谁？”

“管理层。”

“什么？”

“管理层已经通过电话出了新的价格，他们的价格在108美元一股左右。”

“我不相信，你在和我开玩笑吧。”

“谁和你开玩笑，这是真的。”

贝蒂挂断电话，转向克拉维斯和罗伯茨。

“你们可能不相信，但电话里说他们刚投标了，投标价是108美元一股。”

克拉维斯不得不坐了下来。最糟糕的事情终于发生了，虽然事先他想到过这点。约翰逊整个晚上和早上都在忙着他的新投标。

现在，眼看着马上要到来的胜利却再次远离了他们，一切都已经改变。

投标没有结束，公司也不属于他们，这个世界根本就不公平。突然之间他们落在了别人的后面，108美元比106美元。

房间里充满了责骂声。“他们根本不打算结束，”雷特尔说，看了看表，“上帝啊，现在我们该怎么办？”

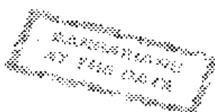
接着，就像他们突然生气一样，他们突然冷静了下来。他们围在克拉维斯和罗伯茨身边，讨论科恩所做的一切。他们明白了管理层的计划。接着的25分钟里，他们讨论了下一步应采取的行动，然后在一点15分的时候，他们给阿特金斯打了电话。

我们已经准备延期，克拉维斯说，但是有个条件：给我们支付延期的费用，我们就再等一个钟头。克拉维斯认为他仍处于有利的地位，因为他知道管理层的证券还没有谈妥，而他们已经谈过了。他觉得他们现在不必再抬高他们的出价，真要抬高竞标价格，他们也有的是时间。

你们要多少钱？阿特金斯问道。雷特尔事先已经算好了这个数字。总共是4亿美元，但雷特尔怕说太多，他们不同意，他只说了4500万美元。

“我会把这件事情告诉特别委员会的，”休格尔说，接着他就走进了会议室。几分钟之后他告诉雷特尔特别委员会已经同意了。贝蒂开心地笑了笑，不管发生什么事情，他们都有钱赚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



等60分钟就能获得4500万美元的钱。太不可思议了。

杰克·努斯鲍姆独自一人在空空如也的办公室里等着，刚过一点钟，他接到了阿特金斯打来的电话。

努斯鲍姆强调108美元的投标价格的构成成分可以商量。阿特金斯告诉他已经没有商量的机会了。“给我一个你们认为最高的价格，”阿特金斯说，“给你15分钟，15分钟后告诉我。”

“时间可能要更长一些。”

“好吧，尽量吧。”

几秒钟后，努斯鲍姆就接通了科恩的电话，“投标又重新开始了，”他说，“我们还有机会，他们要我们的最终竞标价。”

“我们还有多长时间？”

“15分钟。”

“时间不多了。”

“我知道。”

听到这个消息，在大厅里的约翰逊高兴得拍起了手。

现在轮到科恩做深呼吸了。

那一天里，这已经是第二次科恩陷入生死未卜的境地。对于克拉维斯的投标价他到现在心里也没底。他急忙和在办公室里的希尔及其他人谈论这个问题，接着又给所罗门的古特弗罗因德打电话，电话里古特弗罗因德一直让他出高价，这让他很觉的很奇怪。

他打电话给戈德斯通。“我们能出到115，”科恩告诉这个律师，“我认为这是我们应该出的价格，要想结束拍买，我们必须出这个价。”

戈德斯通觉得这简直是在割他的肉。

115？六个星期以前，希尔森告诉约翰逊这个公司只值75美元一股。

“现在，”科恩说，“我想知道约翰逊接不接受。”

戈德斯通觉得这个数字高得太可笑。但是他还是把这个价格告诉了约翰逊，约翰逊听完后无助地笑了笑。

“我的天啊，太疯狂了。”他惊叫道，“这怎么能算是好投资呢？我觉得他不应该这么做，你说呢？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“听着，罗斯，除了购买公司之外，他们肯定还有其他更大的理由，”戈德斯通解释说。他谈到希尔森从这次交易中能获得2亿美元的前期收入。而且历史上最大的杠杆收购完成后，他们还获取许多与之相关的利益。约翰逊的问题是他只看到了眼前的东西，只看到了眼前的世界。戈德斯通说在华尔街我们应该把目光放远一些。

“好吧，对于我来说，这就是太疯狂了。”约翰逊反驳道。

还有其他一些事情，戈德斯通说，“要使你同意的话，”他继续说道，“在赔偿方面他们会做一些大调整。你会同意吗？”

“当然同意了，为什么不同意呢？”约翰逊带着讽刺的语气说道。他已经豁出去了。

戈德斯通打电话告诉了科恩。“你成功了！”

科恩斟酌再三终于把新的投标价格交给在Skadden Arps的努斯鲍姆。

杰克·努斯鲍姆，毕业于沃顿商学院哥伦比亚法学院，纽约最大的律师事务所的合伙人对于科恩的新投标价并没有感到很意外。

他把这个信息告诉了阿特金斯：罗斯·约翰逊，希尔森·雷曼公司，所罗门兄弟公司已经抬高了他们的投标价，价格是112美元一股。他已来不及做仔细的计算，反正总价好像是257.6亿美元。在1:24分，阿特金斯把这个信息告诉了董事会。

希尔森的新价格严重地搅乱了阿特金斯的生活。一方面，克拉维斯的出价是106美元一股，其中这个价格中的证券部分已经经过验证，这个价格是实价，但现在管理层的出价已经超过了它。

另一方面，管理层的出价是112美元一股，但这个价格中的证券部分是空的，阿特金斯认为它最多就值105美元一股。要进行具体的计算要花很长时间，但是离克拉维斯的最后期限只剩下半个钟头了，现在对阿特金斯来说，时间是最昂贵的东西。

阿特金斯告诉自己克拉维斯所说的拖延时间要收钱的事情可能只是他虚张声势，但250亿美元可不是一个小数字。但无论如何，两点钟之前根本不能结束投标，他只有让克拉维斯同意再往后拖延。

迪克·贝蒂从他的有利位置一直注意观察着阿特金斯和其他的董事会顾问们。一定有什么事发生了，他想道。

会议室里，顾问们正热火朝天地讨论这件事情。“你们应该给科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨一些补偿。”丹尼斯·布洛克说，他和董事会的银行家一起工作。“对于在桌面上讨论过的问题，我们必须要遵守我们的承诺，我们都不想到时候所有的投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

标者都跑了。"

他们一边想办法留住克拉维斯，一边审核管理层投标中的证券部分。因为往后脱了一个小时，他们已经给克拉维斯支付了4500万美元的费用，看这个形势，4500万美元还根本解决不了问题。

艾拉·哈里斯提出一个主意：给克拉维斯一份兼并协议，让他再把截止日期推后一个星期。支付给他所有的违约费共计4亿美元，外加一股1美元的股票风险金，共计2.3亿美元。假如在这一个星期内，约翰逊的投标价超过了克拉维斯的价格，克拉维斯还可以再出价。

"好办法，"布洛克说，"这样我们就可以留住克拉维斯了。"

迈克·米切尔却不同意这个想法。"看，108美元已经是大家都知道的数字了，科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨也知道这一点，他们肯定会认为我们是在利用他，目的是让希尔森多掏点钱。"

米切尔的担心也不无道理，但是现在的这个局势这是惟一的解决办法了。而对于克拉维斯来说，表面上他也没什么损失，兼并协议书已经拿在手里了，并且还得到了一笔可观的费用。

两点之前的几分钟，阿特金斯带着一群人走进了办公室，克拉维斯和罗伯茨早已经等在那里了。

米切尔解释了他们的建议，问他们接不接受？

"决不接受，"克拉维斯说，"你们到底在说些什么？我们到这里来是收购公司的。我们是来做生意的，要是我们不来做生意的话，我们早就离开了。"

贝蒂好像一直是个调停人。"投标的另一方在哪里呢？"他问道，"你是不是也和他们说过了？"

但是贝蒂并没有得到这个问题的答案。

"我们看到管理层的出价已经出到108美元一股了，"贝蒂问道，"是这样的吗？"

阿特金斯知道他们想要一个精确的答案，但是他不可能告诉他们科恩其实已经出到112美元了。

"你不应该作任何猜测。"阿特金斯说。

贝蒂暗示他们需要一点时间考虑这个建议，之后阿特金斯离开了办公室。

克拉维斯认为阿特金斯只不过在虚张声势。科恩的出价还是108美元。克拉维斯认为假如他的价格也接近108美元的话，他们肯定会赢得这次竞标。

"我们会赢得这场战役的，"克拉维斯说，"我们的实力比他们的强，我们的信誉比约翰逊要好，你们也知道自从《时代》杂志那件事后，董事会都在排挤约翰逊。"

如果他们催得紧些，克拉维斯敢打包票，董事会肯定会做出让步。这次投标，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们已经胜券在握，董事会也不想把公司交给约翰逊。

雷特尔和特德·安蒙提出每股再加2美元，这是PIK证券。虽然这是欺诈行为，但是董事会肯定也没有时间去查明这个问题。要是克拉维斯说这值2美元，董事会肯定会相信他的话。两点过五分，他们把阿特金斯叫了进来。

"彼得，"克拉维斯说，"我们不接受你的建议。"

"你想不想对你的出价做些修改？"阿特金斯问道。

克拉维斯说了他打算把投标价从106美元提高到108美元。阿特金斯走了，克拉维斯和罗伯茨殷切地等着董事会的决定，他们认为这只不过是几分钟的事情。

阿特金斯和董事会的顾问对克拉维斯的这个投标价感到很吃惊。

两点过十分，休格尔重新组织大家到会议室。"科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨刚刚提出了他们的最新投标价，"阿特金斯宣布道，每股里80美元的现金，18美元的优先股，10美元的债券。

丹尼斯意识到发生了些事情。

"有时间限制吗？"他问道。

阿特金斯想了一会儿，"没有……"

这真是运气。克拉维斯和罗伯茨已经忘记制定一个新的期限。拉扎德和狄龙在管理层投标中要估算这些证券还需要几个小时。多亏了克拉维斯的疏忽，现在他们才能得到这些。

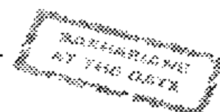
但是这个兼并协议肯定有些问题。要是认真考虑管理层的话，董事会需要保证科恩也同意这份协议，包括协议里的第二条款。协议已经起草好，只待努斯鲍姆签字同意。"要是他们不签字的话，"休格尔说，"我和KKR一起走。要是他们签字，我要知道下一步该做什么。"

迈克·吉赞格把这个消息告诉了在32层的努斯鲍姆。努斯鲍姆看了看这张纸，然后打电话给科恩，科恩正在所罗门兄弟公司安排和古特弗罗因德及斯特劳斯的电话会议。他们很快就同意了这份协议，做了一些小修改之后，努斯鲍姆把这份协议交给了吉赞格。

时间已经过了三点，克拉维斯和罗伯茨已经等了整整近一个小时。"到底发生了什么？"罗伯茨问道。

董事会还没有考虑你的投标，休格尔说道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“你说的是什么意思？”罗伯茨惊奇地问道。

罗伯茨非常气愤的跟着两个董事会成员进了董事会房间，休格尔和乔丹正处理手头的事情，罗伯茨想方设法从他们嘴里套出真话，“要是不召开董事会，你们这些人到底会在那里干什么？”他问道。

休格尔没有做明确回答，只说是法律方面的问题给耽误了。过了一小会儿，乔丹也来了，罗伯茨跟在后面，克拉维斯正在等着他们。

“到底发生了什么事情？”他问道。

“好吧，”休格尔说道，“再给我们一点时间。”

“给你们的时间已经足够长了。”克拉维斯说道。

“马上就有结果了，”休格尔说道，“马上就好。”

“还要多长时间？”克拉维斯问道。

“还需要两个钟头。再给我两个钟头，我们就做好了。”

休格尔笑了笑。



底下32层，约翰逊和管理层里留下的其他人整个下午都在开玩笑，在探最新消息中度过。

让约翰逊感兴趣的是投标者所用的一大堆垃圾债券，又称为有偿债券或PIK。约翰逊的脑子中一直在想着管理层用PIK代替现金的决定。

“嘿，”约翰逊说，“你们为什么不创办一家新公司，公司里全用PIK？我会支付所有的广告费用，或者在《纽约时报》上买个版面。考虑一下我们用PIK能做吗？”

“我的意思是，”约翰逊说，“我们发现了比美国报业更好的东西，它已经在华尔街落地了，没有人知道会发生什么，我也不知道世界银行知不知道。就用这个你可以解决第三世界的高额债务。这是一种崭新的流通货币……”

现在的约翰逊有点歇斯底里。他嘲笑印刷界。“印印印，赶紧印吧。”

他们能制定公司章程，约翰逊说，就叫PIK章程。这个包括约翰逊华尔街的三个规则：“不按规则办事，不付现金，不说真话。”



在会议室里休格尔召集其他顾问对管理层的证券进行审核。大家对这个漫长的审核过程感到很反感。丹尼斯·布洛克提了个建议。科恩同意复制一份科尔伯格·克拉维斯的那份兼并协议书，那为什么不让他们也复制一下证券呢？布洛克把这个要求写在了一张小纸条上，拉扎德的鲍勃·洛夫乔伊急忙把这交给了在楼下的努斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鲍姆。几分钟之后，洛夫乔伊回到了会议室。

没问题。

这可让董事会陷入了进退两难的境地。三个钟头前他们差一点把RJR纳贝斯克公司交给了克拉维斯和罗伯茨。即使约翰逊的出价是112美元，但很显然在房间里的董事们还是更愿意把公司交给克拉维斯。惟一的问题是计分表上记着：约翰逊112，克拉维斯108。

“要是他们说它就值112，我们也必须经过审核。”迈克·米切尔坚持道，“我们必须要仔细审核管理层出的价格，看是不是真的值这些钱。”

这么大的压力不同程度地影响了每个人。休格尔的痛风又发作了，痛得他走路时不得不像个瘸子一样一拐一拐地走，他也忘了带痛风药。艾伯特·巴特勒，九年前因为心脏手术就一直没有吸过烟，在这种重压之下，看到约翰·梅德林在吸烟，他也问他要了一根。“我的天啊，给我一根这个东西。”转眼之间一盒烟已经被他们吸完，他们又向其他人要了一些。

最后，实在是没有办法了，他们只有找科恩那伙人商量。3点50分，路易斯·里纳尔迪尼很不情愿地带着一群投资银行家到楼下审核管理层的证券。

克拉维斯和罗伯茨已经坐立不安了，他们出去散步以缓解紧张。他们一起离开了这幢楼，来到了花园大街上。走在大街上他们特意留意一下过路行人吸烟的牌子，他们发现有些人吸温斯顿塞勒姆的，但有两倍多的人好像更喜欢吸万宝路。“三个人里有一个人吸温斯顿塞勒姆的烟也不错。”他自我嘲弄道。

回到42层的办公室里，克拉维斯给很多人回了电话，这里头有第一波士顿公司的马厄。

“我打电话是来祝贺你的。”马厄说。

“我都不知道该怎么办了，走来走去没办法又回到了办公室。”克拉维斯说。

克拉维斯感到很累，但是他说话的声音还是保持很亲切，他说，“要是没有你们，我们不可能走得这么远，太感谢你们了。”

“你记住就行了。”马厄说。

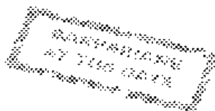
克拉维斯和罗伯茨回到Skadden Arps时，已经快到五点钟了。贝蒂后背的旧伤又发作了，疼得他躺在了地板上睡着了。保罗·雷特尔拿着《华尔街日报》看新闻，由于贝蒂的呼噜声他们不得不到另一间办公室。

“你都看到什么人，听到什么事情了？”克拉维斯问道。

“什么都没有，”雷特尔说。

罗伯茨叫醒了贝蒂又让他去打听消息。“见鬼，迪克，赶紧去找阿特金斯，”罗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



伯茨说，“这简直太荒唐了。”几分钟后，贝蒂在走廊里拦住了阿特金斯，“彼得。这些人要退出投标了，”贝蒂说，“我不骗你，他们打算退出投标。”

“迪克，”阿特金斯说，“告诉他们，让他们耐心一些。”一群投资银行家走进了会议室，贝蒂退到了办公室里。看着这么多人到会议室里，他想董事会肯定在和约翰逊和科恩商量事情。听到这个消息，克拉维斯和罗伯茨亲自跑到门口看了看。

当他们看的时候，会议室的门开了，几个董事走了出来。鲍勃·洛夫乔伊告诉罗伯茨和雷特尔，“我知道投标不会马上结束，”他说，“但有我们在那里，你不用担心。”

罗伯茨已经受够了。所有的怒火都一起上来了，他拉着洛夫乔伊，“到底怎么样了？你们在玩什么把戏，我知道你们在干什么，你们正和约翰逊在谈判吧。”

被罗伯茨突如其来的话吓了一跳，洛夫乔伊尽量平息罗伯茨的火气。“乔治，你错了，我不是已经告诉你了吗，你们还是处于有利地位的。”

“最好是这样，”罗伯茨说，“你可不要骗我们，从昨天晚上九点半开始我们一直在这里。”

过了一会儿，洛夫乔伊就回到会议室里去了。五分钟之后，洛夫乔伊在一间空的办公室里找到了克拉维斯和罗伯茨。

“我们并没有和约翰逊谈判，”罗哈廷冷静的告诉罗伯茨，“我们只不过要看看他们在干什么。”

愤怒过后，克拉维斯和罗伯茨又坐在办公室里，继续等消息。

现在约翰逊也开始坐立不安了，他在办公室里走来走去，已经根本不像是个快乐男人。当他离开的时候，他看到努斯鲍姆和其他人正愁眉苦脸的和董事会的人讨论证券的问题。现在增援的律师史蒂夫·戈德斯通，希尔森的吉姆·斯特恩，所罗门的蔡兹·菲利普斯。约翰逊没有去干涉他们。

到七点钟，约翰逊实在是坐不下去了。他问戈德斯通他要不要留在这里，当被告知不用的时候，约翰逊已经准备和霍里希根到最喜欢的一家饭店吃饭去。临走之前，他给约翰·马丁打了一个电话，马丁还在西九办公楼。

我们获胜的机会有几成？马丁问道。

“他们不会告诉我们这些的。”约翰逊说。

几分钟后，约翰逊出现在大厅里的时候，一群记者包围了他。

“谁赢了？”记者叫道，“谁赢了？”

“股东。”罗斯·约翰逊说，打了个马虎眼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克拉维斯的人整天在会议室的门口转来转去，对于会议室里的人来说，只要离开会议室他们就要碰到克拉维斯的人。即使到洗手间，他们也必须面对一系列的考问，所以很多董事宁愿忍着也不出去。最后，休格尔实在受不了了，他急匆匆地跑到厕所里。

在便池旁边，他发现克拉维斯的一个年轻助手，斯科特·斯图尔特正站在他身边。

"现在里面情况怎么样了？"斯图尔特问道。

休格尔的第一反应就是绝望——谁知道？但这样说的话会使大家很难堪。

"不要担心，"休格尔说，"马上就结束了。"

六点过十分，董事会的成员又被召集在一起。科恩和古特弗罗因德拒绝重新安排投标价中的证券部分的比例，他们担心这样的改变会使他们陷入巨大的成本负担中，他们坚持希尔森和所罗门会想办法保证证券的票值。

费利克斯·罗哈廷把讨论情况加以汇总，并向董事会作了汇报。

董事们重又回到了关于管理小组最后一次机会的问题讨论上。管理小组会重新考虑吗？斯特恩拒绝了。

最后，轮到处理克拉维斯的事情了。

阿特金斯决定也给克拉维斯一次最后投标的机会，六个钟头前努斯鲍姆也获得了这样的机会。围坐在桌子边的董事们，看上去一个个都是憔悴不堪，他们想尽快结束这件事情。

当阿特金斯和那群人走进那个位于角落的办公室时看到克拉维斯正疲惫地躺在沙发上，面无表情，用右手托着头。罗伯茨坐在他旁边，噘着嘴唇。在他们的头顶上挂着一张马林的巨幅照。雷特尔和三个科尔伯格—克拉维斯的同事站在贝蒂和科古茨的旁边。养鱼池里各色各样的鱼儿在欢快地游来游去。

阿特金斯说董事会将会给科尔伯格—克拉维斯公司最后一次投标的机会。"要是你们以前没有准备好的话，这次你们可以提出一个最合适的价格。"

房间里一片沉默。

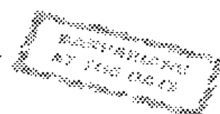
克拉维斯和罗伯茨诧异地不知道说什么好。贝蒂和科古茨交换了一下吃惊的眼色。最后一次投标？五个小时之前那次投标不是已经是最后一次了吗？

费利克斯·罗哈廷的声音空空的。

"这可不是在开玩笑，你们应该尽力地做好，"他直视克拉维斯说，"我们希望得到你最高的也是最后的一次出价。"

"这是我们看到的最疯狂的事，"克拉维斯说，"五个小时之前我们已经把我们的投标价告诉你了。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



半个钟头后，贝蒂和科古茨从那个房间里走了出来，四处寻找阿特金斯。他们发现阿特金斯正靠在会议室外面的墙上。

科尔伯格—克拉维斯在提出最后的投标价之前，有两个条件。第一，兼并协议必须作为投标的一部分交给董事会，“因为我们想早点结束，”贝蒂解释说。第二，也是最重要的一点是克拉维斯和罗伯茨希望董事会能保证，假如要让他们投标，约翰逊和管理层的任何成员都不能参加最后的董事会议。

“只要约翰逊和管理层的其他人参加董事会，我们就不参加投标。”贝蒂说道。

“为什么要这样？”阿特金斯问道。

“彼得，这个道理很明显，因为在董事会上约翰逊会站起来再投标的，”科古茨插了进来，“假如我们说X约翰逊就会说X+1。他总是最后一个出价的。”

阿特金斯不得不承认确实会发生这样的事情，这一点事先他也没有想到。告诉他们很快就会有回音，阿特金斯走进了会议室里。

五分钟之后，阿特金斯找了个空房间和迈克·米切尔和丹尼斯·布洛克一起商量这件事情。这三个人都是华尔街上经验最丰富，办事最老道的人。但这个问题却难住了他们：怎么样才能让公司的CEO不参加自己公司的董事会呢？

“不让他参加是不可能的，”布洛克说，“我们该怎么办？”

他们从书架里拿下了法律书，迅速地翻动，但也找不到答案。约翰逊似乎有无数个参加会议的理由。不让他参加董事会反而是不合法的。“我们没办法不让他们参加。”米切尔说。

时间一分分地过去。

能解雇他吗？这简直是胡说八道。

阿特金斯已经绝望了。整整250亿美元的生意突然悬在了半空中。

突然，米切尔问了一个很有意思的问题：“为什么我们不问问他打算参不参加呢？”

这太简单了，可能约翰逊根本都不想来。在走廊里碰到戈德斯通，阿特金斯急忙拉住他，他并没有透露任何他问这个问题的目的。阿特金斯说董事会准备再聚一下选择一下这次投标的赢家。

“你们打算参加吗？”阿特金斯用很随意的口气问道。

“等等，”戈德斯通说，“我回去问问。”

几分钟之后他带来了答案，“科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨他们参加会议吗？”他问道。

“不参加。”

“那好我们也不打算参加，除非科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨他们参加。”

阿特金斯暗暗地松了一口气。无意间，戈德斯通帮了他一个大忙。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也没有人自找麻烦的去问约翰逊参不参加最后的董事会。那个时候约翰逊正和他的助手们在几个街区外的饭店里吃饭。

迪克·贝蒂和费利克斯·罗哈廷在纽约政治圈中是个活跃人物，在等阿特金斯的时侯他俩正靠着会议室外面的墙讨论如何提高学校的教学质量。最后阿特金斯终于来了，他宣布，“我们可以保证管理层肯定不出席会议。”贝蒂沿着墙走到了那个有鱼缸的办公室，克拉维斯正等在那里。

克拉维斯绕着办公室走了一圈：我们该怎么投标呢？

这次大伙讨论得很激烈。每个人都知道这次交易的后果，他们又可能会获得整个公司，也可能什么都没有。那天里克拉维斯和罗伯茨已经不只一次讨论这笔交易。走错一步都有可能是致命的。

斯科特·斯图尔特坐在罗伯茨的旁边，一边看电脑一边回答克拉维斯的问题。“我们回家吧，”斯图尔特说，“在这儿真难受。”

保罗·雷特尔不想走，但也不想再抬高投标价。“这堆狗屎，”他说，“我想我们应该告诉他们我们的投标价不会再改变了。”

他们在房间里不停地转来转去，他们会提高出价这一点也没有人会觉得奇怪。最后他们终于做了最后一次调整。每股的现金部分再加50美分，大约有1.15亿美元。

“你们觉得这个价格怎么样？”罗伯茨问道。

所有人都点头表示同意。

只有一个声音：“我，我觉得这样不行。”

这个人是杰米·格林，这两天里，这已经是第二次这位来自旧金山的小伙子对投标提出不同的意见。“我也不知道我们是不是应该这么做，”格林说，“但我们要投标的话，我们可以每股再加1美元，已经到现在这个时候了，我们是要赢得这次投标，不是吗？”

“我认为他的意见很正确，”罗伯茨说，“我们是应该这么做，我们已经走了这么远了，我们到这里来是下定决心收购这家公司的，那么现在我们应该把眼光放远一些。”

克拉维斯也同意了。大家一致通过格林的最后提议。

最后一个问题是最后期限的问题。要是克拉维斯这群人不提出最后期限的问题，那么这个投标就有可能无限期地进行下去。有人提议让董事会半小时内做出决定。罗伯茨提出15分钟。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“乔治，”贝蒂说，“15分钟里你能做什么，时间太短了。”最后大家决定是半个小时。

贝蒂叫了阿特金斯和罗哈廷来听他们最后的投标。坐在沙发上的克拉维斯最先说话，“现在你们将听到我们的最后投标价，克利夫，来和你们说。”他示意罗宾斯，罗宾斯坐在鱼缸旁边的椅子上，这个年轻人宣读了他们的最新出价。接着他递给阿特金斯一份签了克拉维斯和罗伯茨名字的兼并协议书。要是他们中标的话，阿特金斯将会把这份协议书交给休格尔签字。

“30分钟后我希望你们能签好给我。”罗伯茨说。克拉维斯点了点头。“我们离开半个小时。”他毫无表情地说。阿特金斯和罗哈廷离开了。现在是8：15分。

导火线已经点燃了。

三楼之下，戈德斯通的肚子已经饿得咕咕叫了，一整天他都没吃东西。他决定等委员会的人办完事后一起到对面的来克星顿大街上的中国餐厅吃饭。

他问努斯鲍姆，“你在想什么？”他说，“科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨？”

努斯鲍姆点了点头。

最后的投标已经都拿到手了，罗哈廷和投资银行家们挤在角落的那个会议室里。在一般人的眼里，约翰逊已经赢了，因为是112美元比109美元。但事情却不是表面上那么简单。科恩和古特弗罗因德拒绝重新安排他们的证券，这就意味着他们的出价必须要打折扣。

几分钟后罗哈廷在董事会上讲话。“这两个投标价，”他宣布道，“其实是108美元比109美元，他们之间很接近，或许大家对这么接近的股票数额的评估以前没有碰到过，但凭我的经验，他们不分上下。从金融角度上说，他们都做到了公正，他们之间这么接近，我也分不出到底谁比谁高。”

底下一片沉默。

现在他们必须要做出决定，在房间里的每个人都知道董事会的想法。问题是要实现这个想法他们必须找一个在法律上站得住脚的理由。

为了帮助董事会做出决定，罗哈廷列举了两个投标之间十几个不同点。克拉维斯保证留出25%的股份给股东；希尔森答应留出15%的股份。克拉维斯答应只卖掉一小部分的纳贝斯克公司业务；希尔森要卖掉所有的业务。希尔森也没能通过重组证实它的证券的可靠性，这样在保证员工的福利方面它就做不到位，关于这一点，科

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恩想最后和RJR纳贝斯克公司的买家谈。

就像是一场金融自助餐，董事会的每个成员都抓住了两者的不同点来证实他们各自的选择。约翰·梅德林选择了克拉维斯。“希尔森保证的尽最大的努力有点空洞，”梅德林说，“在做250亿美元的大生意之前，我们必须知道他们的证券值不值这么多。”

大家都点头同意他的观点。艾伯特想着他的朋友手里还有很多温斯顿塞勒姆的股票，朱厄妮塔·克利普斯引用了克拉维斯的保证他会公正地对待每个雇员。朱厄妮塔·克利普斯觉得这一点科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨做得不错。“是不是科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨能更好地对待他的员工？”她问道。

这次有更多的人点头了。

保安人员最后把克拉维斯的那群投资银行家从接待室里放了出来，他们已经在这里关了一天了。格利切尔、沃瑟斯坦、贝克用玩笑和一些奇闻轶事打发时间。现在他们像决了堤的大水一样都涌到了会议室的门口，在那里科尔伯格·克拉维斯的人马早已经等候在那里了。凯西·科古茨当着他们的面再一次把门关上了。

当他们等着董事会裁决的时候，克拉维斯和罗伯茨想用玩笑打破这种沉闷的气氛，房间里的每一个人都在忙忙碌碌，一言不发，律师们在忙着看电脑，银行家们进进出出。

没有一个人会在这时候离开，那一定是疯了。

半个小时马上到了。费利克斯·罗哈廷离开了会议室，走到了克拉维斯和罗伯茨等着的地方。

“我们还要十分钟时间。”他说。

“快点，”罗伯茨说，“要不然我们不干了。”

“再忍耐一会儿，”费利克斯·罗哈廷说，“你们肯定不会白等的。”

“真的就十分钟吗？”克拉维斯问道。

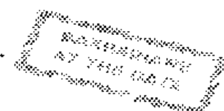
“是，就十分钟。”

“那好吧，”克拉维斯说，“你要记住你说的话，我们不会白等的。”

会议室里讨论又持续了五分钟。

“没时间了，”休格尔说，“我们做决定吧。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



马蒂·戴维斯首先发言。“我提议我们选科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨。”

“同意。”约翰·麦康伯说。“大家都同意吗？”休格尔问。

大家都举起了手。“有反对的吗？”一只手都没有。“结果是，”休格尔说，“全票通过。”

阿特金斯带着一群董事会的顾问去找克拉维斯团队。他们手里拿着兼并协议的复印件。阿特金斯面无表情，他打开协议，并指着一条条款让他们签字，“迪克，这是什么？”克拉维斯问，他不知道阿特金斯到底要干什么。

贝蒂看看了协议说，“我们同意。”

阿特金斯合上这份合同，递给了克拉维斯。“这是你签过的合同，”阿特金斯故意压低了声音，“祝贺你，你获得了公司。”

克拉维斯当时都蒙了。为这场战役在6个星期里他足足瘦了六七斤。他从阿特金斯手里拿过协议，说，“太好了。”

所有的人都在相互祝贺。过了一会儿，克拉维斯转向凯利夫·罗宾斯，“把所有的银行家都叫到办公室里来，一个都不能让他们溜掉。”他说，“也不要让任何人打电话，特别是沃瑟斯坦。”

接着阿特金斯快速地带着他的人马到希尔森公司。当他们到会议室时，他发现努斯鲍姆·斯特恩还有其他人已经等在那里了。戈德斯通正打电话向中国餐馆订餐，戈德斯通的肚子已经饿得受不了了。

阿特金斯的语调很低沉。

“史蒂夫，这是彼得。”

“嗨。”

“很遗憾地告诉你董事会已经和科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨签协议了。两个投标都很接近，但是因为其他原因董事会选了科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨。”

戈德斯通听了之后呆若木鸡地站在那里。

“什么其他原因，你能告诉我吗？”他机械地问道。

阿特金斯说所有投标的过程都会在几天之后的SEC上公布。之后他耸耸肩离开了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

约翰逊接到了戈德斯通的电话。“罗斯，”戈德斯通说，“你猜猜吧。”从他的声音里约翰逊已经知道了答案。

“是个意外吗？”约翰逊说。他不想开玩笑了，他太累了。

“科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨赢了。”

“好吧，”约翰逊过了一会儿说，“那我们在西九见吧。”

过了一会儿约翰逊回到了桌边，“让我回去看看我的这队人吧。”

在大家的掌声和祝贺声中，休格尔陪着克拉维斯到了一间没人的办公室。“恭喜你得到了一家很伟大的公司，”休格尔说，“你知道吗，你只犯了一个错误。”

“什么错误？”克拉维斯问。

“保罗·斯迪克特，你要小心这个人。你应该知道这个人的背景。”

克拉维斯点点头。

“慢慢来，”休格尔说，“你会有一套你的人马。在公司接交过程中我会尽力帮助你的。”

之后，因为他的痛风又开始发作，他一瘸一拐地走到大厅里，保安赶紧护送着他从后门走了，因为大门口已经围了一群记者。一看到休格尔记者们蜂拥而上，保安迅速的关上了车门，关车门时不小心夹住了休格尔的腿，在车上痛得他大叫。和投标一样，这个过程很痛苦。

当记者追赶休格尔的时候，克拉维斯和罗伯茨偷偷地从后门溜走到附近的意大利餐厅庆祝他们的胜利。

整个晚上，卡罗琳·勒姆一直等候在花园大街公寓里的电话机旁边，等待最新消息。10：36她永远也不会忘记这个时刻，电话响了。

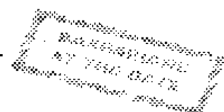
“我们成功了。”克拉维斯说。

勒姆发出了歇斯底里的叫声，“耶！！”

失败之后，约翰逊还是保持着绅士的风度。到了西九后，他耐心找每个主管谈话，拍拍他们的肩膀，并祝贺他们打了一场漂亮的战役。

“现在我们都要上高速路了，”约翰逊拉着他夫人的手和吉姆·鲁滨逊、戈德斯通说，“这些人已经有了新的老板。我不想对他们说些讽刺刻薄的话。这场游戏已经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



结束了。这场游戏一直玩了那么长时间。不管你是胳膊受伤了还是腿被打瘸了，这都没关系，这就是我们的得分，让我们都回到原来的生活中去吧。”

不是每个人都那么容易接受失败。随着夜幕的降临，埃德·霍里希根的心情变得越来越郁闷。不像约翰逊已经跳槽过很多公司，霍里希根一直是个雷诺兹人，他已经习惯了在温斯顿塞勒姆呼风唤雨的日子。虽然约翰逊对这次投标不太乐观，但他从没想过他们会输。”

“我们跟错了人。”他对约翰逊抱怨道。

“埃德，你也知道我们对这次投标已经做了很长时间的准备，”约翰逊说，“我曾经是根避雷针，但是一切都在改变。说不准有一天我们还会回来的，我们还会把我们的事业打理得有条不紊。”他继续说道，“你看，社会正发生着巨变，但过一会儿可能就好了。然后人们有了新的主顾。国王已经不在了，帝国将永远存在。”

霍里希根愈发生气了。但在这时，在这个狭小的楼道里，约翰逊不得不面对霍里希根和约翰·马丁。为了找个替罪羊，霍里希根开始谴责马丁控制的出版业。“你是个办事效率最低，办事最不成熟的人，你这种人应该马上从世界上消失！”霍里希根大吼道。

“埃德，”马丁回击道，“这是你的结论，我也有我的结论，你要不要听听。”

约翰逊害怕两个人会打起来，赶紧把他们拉开。“先生们，我们现在没时间讨论这个问题。我们的团队是一个伟大的团队，我们每个人做的工作都很出色，要是有错的话，那也是我错了。”

霍里希根和马丁相互盯着对方，“来吧，现在，”约翰逊说，“握握手。”

“我不想和这种人握手。”霍里希根咕哝着说。

临近午夜，除了戈德斯通、鲁滨逊夫妇、罗斯和劳里·约翰逊，其他人都回家了。五个人坐在有鱼缸的会议室里。琳达正帮助约翰逊准备第二天的新闻发布会。

戈德斯通能感觉到约翰逊已经平静下来了。“你还记得那次我们在一起讨论价格的情形吗？和现在一样。”

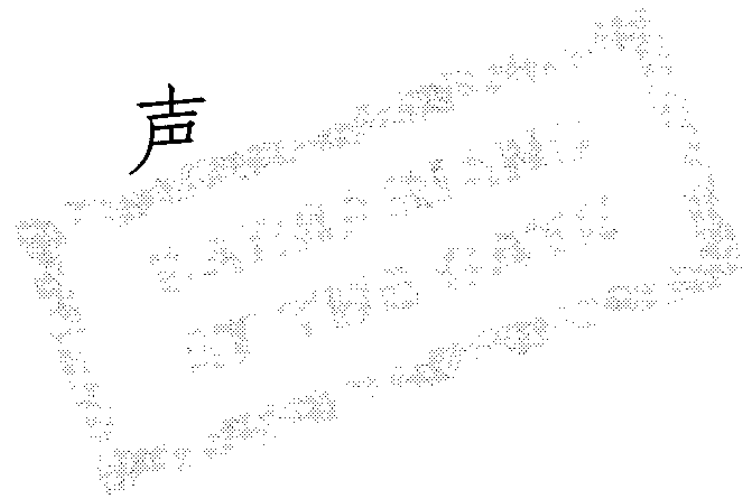
戈德斯通笑了笑。他想起了很久以前那次在门廊里的谈话，好像那次他们还在一起观看了佛罗里达的日落。

约翰逊露出了笑容，“像你说的一样，那时真痛苦。就像那次我和你说的一样，这样的结果是符合股东利益的，也是最好的结果。”

约翰逊的司机，弗兰克·曼西尼，走到了楼上等着他们分手。约翰逊站了起来，和大家说，“我们回家吧。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尾 声



那天早上之后，罗斯·约翰逊坐上了飞往亚特兰大的飞机。在登机之前，他口授了一份新闻发布稿。其中，他提到了这是他曾经赢得的“最好的投标”。琳达·鲁滨逊给彼得·科恩复印了一份。科恩显然被激怒了，于是，他给史蒂文·戈德斯通打来了电话：“如果公开，我们就死定了，”科恩说道，“公布会杀死我们的。”

刚一开始，戈德斯通有点儿糊涂了。他认为他们已经完了，投标结束了。于是，戈德斯通挂断了电话，给约翰逊打来了电话。约翰逊确实有点儿烦了，在六周的时间里，他第一次坚定了立场。于是，他立即给科恩打电话：“结束了，彼得，”约翰逊说道，“我赢了，我们为谁服务有什么意义呢？我们不是为公司服务，我们也不是为股东服务……结束了，一切都结束了。”

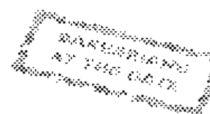
尽管科恩、希尔，还有一大群希尔森的工作人员耗费数日研究报复克拉维斯的方法，法律诉讼作为最后的手段，当然，他们现在什么也没有做，五天后，克拉维斯会戴上胜利的王冠，希尔森—雷曼公司会发布一条新闻正式说明结束RJR纳贝斯克公司争夺战。

星期三晚上，吉姆·马厄正在考虑着要早点回家，金·芬内布鲁斯克来到了他的办公室，“约翰·格林尼奥斯在城里，”金·芬内布鲁斯克说道，“他有话要跟我们说。”纳贝斯克公司的这个主管就在楼下的会议室里。马厄取消了约会，随着芬内布鲁斯克来到了楼下的会议室里。

令人惊讶！

马厄什么话也没说，他几乎忘记了星期三是他的生日，蛋糕、香槟酒，还有一群朋友。芬内布鲁斯克首先开始祝贺：“我从来不会错过在12月份向老板祝酒的机会，”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他说道，暗示1月份华尔街分红的日子，“我代表在最近两周来辛勤工作的每一位员工，感谢你富有创造性的领导。”

RJR纳贝斯克公司的这场经历证实了马厄的团队精神。尽管有预言家的糟糕预言，但第一波士顿公司在1989年的上半年所完成的公司兼并超过其他任何的华尔街公司。他和杰伊·普里茨克的合作超过了普里茨克与其他关联公司的盈利，在1989年，普里茨克花费了16亿美元购买了美国国际医药公司。在1990年的9月份，马厄被任命为第一波士顿公司的副主席。

在赢得职业生涯中最大胜利的第二天早上，克拉维斯飞往佛罗里达州庆祝他妈妈80岁的生日，第二天他又飞到亚特兰大来巡视他的战利品。约翰逊，在机场等着他的到来。他虽然打了败仗，但是腰杆仍然很直。

“好了，”约翰逊说道，“祝贺你，伙计，这就是你的公司”。

约翰逊开车带他们参观了一下公司总部，然后来到了他的办公室，“这儿一切都听从你的调遣，”约翰逊说道，“飞机是你的，公司是你的。”

“罗斯，罗斯，慢一点儿，”克拉维斯说道，提醒他公司在最近几个月内不会改变，“你还继续经营公司，就像你过去一样。”

那天下午，克拉维斯飞往温斯顿塞勒姆，并会见了霍里希根。像约翰逊一样，霍里希根显得有点儿傲气。显然，和以前的约翰逊一样，克拉维斯在某些方面还需要霍里希根在烟草方面的专长。在克拉维斯的鼓动下，霍里希根同意暂时先成为科尔伯格克拉维斯的一员。

一周后，克拉维斯接到了霍里希根从纽约打来的电话。“我想告诉你，我再也不想做二号人物，”霍里希根说道，“我已经为三个家伙工作过，而现在他们都已经成了历史：保罗·斯迪克特、泰利·威尔逊，还有罗斯·约翰逊，我也想成为首席执行官，否则的话，我就离开。”

这样，复杂的双人舞开始了，给每家银行的陈述日期已经临近，霍里希根说他不想给银行一个误解认为他不能代表公司，如果他不是首席执行官的话。克拉维斯本来可以回避这个问题，比如说，一切还没有决定，以后会考虑这个问题的。然而，克拉维斯却说道：“我不认为应该这样，你为什么不辞职呢？”

在2月份中旬，霍里希根辞职了，他得到的是：在温斯顿塞勒姆配有秘书的豪华办公室，购买公司在纽约的公寓或者棕榈滩公寓的选择权，一个价值4 570万美元的金降落伞补偿。后来，他用这些收入购买了一家在亚特兰大的糖果公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1989年2月9日早上八点，克拉维斯打开了闸门，潮水般的金钱涌了进来。那个早上，德雷克塞尔—伯纳姆—兰伯特公司交割了价值50亿美元的支票，在搭桥贷款时科尔伯格·克拉维斯承诺支付20亿美元的现金已经打到了RJR纳贝斯克公司的账户上，汉诺威信托投资公司从世界各地的银行筹集了119亿美元。

总数是189亿美元，满足了收购时承诺的现金支付部分。这是美国金融系统中有史以来最大的一笔现金流动。美国联邦储备银行单笔现金流动控制在10亿美元，因此，银行不得不以每笔8亿美元到9.5亿美元之间进行汇款。现金流如此之大，以至于使得美国的现金供给统计暂时鼓出了一大部分。

在迪克·贝蒂公司辛普森·撒切尔·巴特利特的13层会议室里，挤满了200名左右的银行家和律师，他们仔细地监控着现金的流动以保证现金的流进和流出是处于恰当的时候。到了上午10：45分现金流动结束。现金的所有者已经易手，当然，还有RJR纳贝斯克公司的主人。

约翰逊在这一天正式提出了辞职，他的金色降落伞补偿是5300万美元（具体价值由《商业周刊》计算）。在他离职之前最后发布了演讲："我们自去年10月开始的这个过程有利于公司的股东，同时也证明了不同公司的金融实力。"

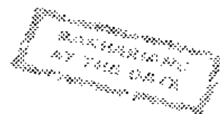
然而世界上备受瞩目的RJR纳贝斯克公司最重要的股东——北卡罗来纳州的温斯顿塞勒姆——即使货币不断涌进了小城，他们仍然对约翰逊恨之入骨。克拉维斯赢的迹象一出现，他们就开始欢呼：再见了罗斯，你好克拉维斯。大约有20亿美元的支票通过邮局在2月份的后半月涌了进来。现在，超过任何时候，这个小城充满了百万富翁。潮水般的货币冲刷掉了RJR纳贝斯克公司最后的股票。当地的经纪人和银行家到处游说人们卖掉股票。但是有很多人哽咽地说道："我不会卖掉股票的，爸爸说过不能卖掉RJR的股票。"于是，他们耐心地劝说道："世界不一样了。"

随之而来的财务咨询师。他们纷纷从各地来到温斯顿塞勒姆，指导当地人如何投资。到处都是传单，停车场的挡风玻璃塞满了指导投资的传单，还有烦人的电话，乡村旅馆的研讨会。股票经纪人会指导人们如何将他们的横财在股票市场上投资，但他们总是遇到人们不相信的反应，"怎么，你想让我买股票。"

"你要知道，"一个退休的经纪人小纳比·阿姆菲尔德说道，"雷诺兹不是股票，而是一种信仰。"阿姆菲尔德先生甚至回忆起了一首歌来表达了他们的灰心丧气，调子是根据"冰冷的雪人"编排的：

雪人罗西有好多梦想，
你享用牛奶，我享用奶油。
嘿，乡下人，这真是一笔好买卖。
你得到谷糠，而我得到麦子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在12月份，约翰逊给每个董事送去了12朵玫瑰并附上了一张便条："祝贺，股东胜利。"在最后一次董事会议之前，他要和董事们共进午餐。午餐会上，大家彬彬有礼，约翰·麦康伯有一肚子的火；鲍勃·谢伯利含着眼泪谈到纳贝斯克公司的瓦解；马蒂·戴维斯压制着不提出给每个特别委员会的成员25万美元的费用。

董事们的生活依旧，而且也更为快乐。《今日美国》把查利·休格尔命名为1988年度的商业英雄。第二年，他的燃气工程公司被一个瑞典公司买走了，在新的所有制关系下，休格尔接受了他熟悉的一个头衔：非执行主席。约翰·麦康伯被任命为美国进出口银行主席。弗农·乔丹和梅德林一样被留任。

保罗·斯迪克特开始了RJR纳贝斯克公司主席的第三届任职，他不失时机地又引起了一次小小的动乱，起因于他宣布公司总部要搬到温斯顿塞勒姆。他很高兴能看到约翰逊的垮台，但是他承认代价是惊人的。"我感到很糟糕，"有一次他对一个来访者说道，"我真的希望永远没有发生过这种事情。"

斯迪克特，当然只是一个过渡期的RJR执行总裁。克拉维斯让他负责执行委员会，以便让他烦事缠身，不会再惹是生非。同时，克拉维斯也开始了寻找永久的首席执行官。

几乎在同一时间，也就是3月9日，星期四晚上，吉姆·鲁滨逊在他的公寓里接到了他长期的二号人物路易斯·格斯特纳的电话。"我想明天早上跟你谈谈，"格斯纳说道。鲁滨逊请求道他已经安排满了，没有时间，但格斯特纳说事情紧急，鲁滨逊才同意第二天天亮前他们在公寓里见面。第二天，格斯特纳就扔下了一个重磅炸弹：他是下一个RJR纳贝斯克公司的首席执行官。

早上稍后的时间，鲁滨逊正坐在自己的豪华轿车里，接到了克拉维斯的电话。这个并购之王向他道歉他挖走了格斯特纳，并希望这不会给美国运通公司带来更多的麻烦。出于外交辞令，鲁滨逊说道，"亨利，我钦佩你的判断，"他说道，"你只有一个问题，你应该首先向我提出来。" 两个人都笑了，但伤痕已经不可否认。

华尔街是个小地方。为了融洽相互关系，克拉维斯马不停蹄地奔走，以治愈他们在战争中留下的创伤。在2月份的高峰会议上，他和彼得·科恩达成了和解，并且雇佣汤姆·希尔调查西北航空公司收购的可能性，和汤姆·斯特劳斯的关系仍然很僵。

克拉维斯也希望和琳达·鲁滨逊搞好关系。在格斯特纳事件之后不久，琳达接到了克拉维斯的电话，但她置之不理。几天后，琳达又收到了克拉维斯送来的一个陶瓷狗窝，还附了一张可爱的便条，暗示他就在鲁滨逊的狗窝里。琳达·鲁滨逊又等了几天，送给克拉维斯20磅的狗食品，所有的不愉快都烟消云散。

在华尔街，佣金是治愈创伤最好的药。德雷克塞尔—伯纳姆公司在提供的35亿美元的搭桥贷款中获得了2.27亿美元的佣金，他从出售的垃圾债券中得到的更多。美林

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司由于在搭桥融资中的作用而得到了1.09亿美元的佣金。200家银行的辛迪加145亿美元的承诺贷款获得了3.25亿美元的佣金。科尔伯格－克拉维斯从它的投资中获得了7500万美元的佣金。摩根斯坦利和沃瑟斯坦—佩雷拉各得到2500万美元佣金。克拉维斯还慷慨地施予那些他感到伤了和气的那些人。高盛的杰夫·布瓦西得到了拍卖德尔·蒙特的业务；费利克斯·罗哈廷所在的拉扎德·弗雷尔公司也是做同样的工作。

克拉维斯为庆祝成功举办的晚宴是在Pierre酒店大厅里举行的。四百多个投资银行家和律师以及公司的其他朋友聚在一起享受着龙虾大宴。其中，还有1米高装饰着纳贝斯克公司产品复制品的蛋糕。

迪克·贝蒂首先致词："很高兴在这儿能和科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨公司的朋友们聚在一起，大家为了得到数十亿美元的佣金聚在了一起。"

贝蒂以少有的方式向他的朋友和敌人祝酒。"我看到杰夫·贝克在那边，"这个律师说道，"杰夫，我想提醒你，这个晚宴是非正式的。"一阵阵大笑，接着，杰夫回应道，"你找沃瑟斯坦讲。"

在1990年1月份的《华尔街日报》登了一篇长长的文章，暗示贝克富有传奇色彩的背景是虚假的。多年来，有关这个投资银行家的种种传说，比如他曾在越南的丛林中作过战，他继承了亿万遗产，有一些传闻还会更早，有很多个版本。但是在事实调查的过程中，贝克的故事不能被证实，有关他的书也未能出版。这就是报纸报道的主要内容。在这之后不久，贝克从德雷克塞尔辞职了。

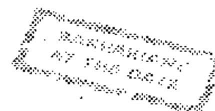
在胜利后的几个月里，克拉维斯意气风发，所到之处都听到"为克拉维斯王让路"的声音。5月份，他和勒姆到了印度，并和印度总理拉吉夫·甘地，以及斋浦尔土邦主共进晚餐。

但是，克拉维斯的胜利之旅是短暂的。在8月份，他和杰里·科尔伯格的冲突终于爆发了。科尔伯格控告科尔伯格—克拉维斯公司，认为他在几个杠杆收购中的投资收入受到了欺骗。诉讼在1990年初已经解决了。条件没有公布。科尔伯格诉讼后不久，克拉维斯又遇到了麻烦，在他的三个杠杆收购案例中，包括欧文—伊利诺伊，有未清偿的债务，"债台高筑"，这是《纽约时报》的头条。

克拉维斯坚持这是无中生有，并且这时开始留意欧洲可能的收购目标。在RJR战斗爆发后的一年里，他又开始寻找新的猎物。在杠杆收购行业，竞争依然很残酷，经过了在RJR公众关注的教训，他不愿再进入过分公开的比如西北航空公司这样的领域。第一次，报纸和竞争者开始公开推测克拉维斯是否失去了市场联系。

在RJR纳贝斯克公司。路易斯·格斯特纳立即大刀阔斧地砍掉了约翰逊的帝国。在迪克·贝蒂的帮助下，格斯特纳卖掉了八架飞机中的七架，再加上十多个公司公寓。只有约翰逊引以为豪的飞机棚没有卖掉。"太大了，"贝蒂在1989年的9月份抱怨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



道，“我们无法处理。”

只有亚特兰大的总部，很多雇员认为这是他们的领地，也是他们最后的稻草，因此，当克拉维斯在4月份声言要把总部搬到纽约时，只有10%的管理人员愿意前往。一个拒绝移民的管理人员认为，“我认为我不是给公司工作，而是为了投资才工作”。

投资的好坏目前还不明朗。据公司报告，1989年公司在偿付了33.4亿美元债务之后净损失11.5亿美元。在1990年的上半年有3.3亿美元的亏损。但是，从它的现金流来看，一切还算正常。

约翰·格林尼奥斯证明了他的诺言，纳贝斯克的营业利润在1989年的现金流达到了以前的三倍半。黛娜海岸的LPGA预算削减了一半。格林尼奥斯也成为了克拉维斯的得力干将，并被任命为RJR纳贝斯克的公司董事。

但是，雷诺兹烟草公司仍处于战备之中。1989年的3月份，RJR停止了总理牌（Premier）香烟的生产。在以后的几个月里，公司裁员，总员工达到2300人。在这一年中，菲利普·莫里斯利用雷诺兹的混乱，进一步扩大了它的领先地位。同时，健康倡导者的反对呼声越来越大，在人类健康服务部的路易斯 W. 苏利文抨击之后，RJR不得不生产一种面向黑人的香烟Uptown。而且，温斯顿塞勒姆的邻近城市格林斯博罗也加入了反对吸烟的队伍。

然而，在新任主管吉姆·约翰斯顿的领导下，公司业务蒸蒸日上。约翰斯顿是一位43岁的纽约银行家。在他的领导下，改进了设备，提高了效率，同时又大幅度地削减了成本，使得公司的烟草利润在1990年的上半年增加了46%。

1990年对RJR纳贝斯克是一个严峻的考验，具有讽刺意味的是这一切来自华尔街。为了不顾一切地保证在最后一分钟成功，他们制定了一个重置条款，也就是说价值40多亿美元的债券在1991年4月份要回恢复到原来的面值，而目前的市场远远低于其面值。面对变幻不定的市场，乔治·罗伯茨幽默地说：“如果不立即采取抢救措施，门口野蛮人的结局可能就是逃掉的野蛮人。”

就他们信誉而言，科尔伯格—克拉维斯是可以设法避免这样的窘境。在1990年的7月份，他们发行了69亿美元的转融资证券，可以以此购回部分垃圾债券。收购RJR纳贝斯克公司对于克拉维斯而言，既不是一场灾难，也决不是获得暴利。无论是什么情况，这场交易都要向律师和银行家支付2.5亿美元的佣金。

对克拉维斯而言，很清楚，最后的胜利还需要几年。问题更糟的是，菲利普·莫里斯意识到RJR的脆弱，企图在几个关键市场围剿RJR。他们增加了销售实力，降低了烟草价格。分析家认为，RJR的烟草市场在1989年萎缩了7%~8%，而菲利普·莫里斯却扩张了地盘。

“菲利普·莫里斯正在吃我们的饭，”科尔伯格—克拉维斯的克利夫·罗宾斯在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1989年10月份承认道，“万宝路是无法阻挡的机器，我们仍然有很多事要做。”

到1990年，华尔街晚会基本结束了，能够让人可大书特书的并购潮在一天天地退去。自RJR纳贝斯克公司以来，杠杆收购的活动迅速减少。到1989年的秋天，科尔伯格—克拉维斯和福斯特曼—利特尔连一笔重要的收购都没有。看来，在RJR期间，反杠杆收购的法律推迟了许多业务。而且，所谓的罗斯·约翰逊事件也抑制了其他人的活动，毕竟，很少首席执行官愿意像约翰逊曾经经历的那样公开示众。

但是，带给华尔街业务停滞的主要原因是人们对垃圾债券市场的恐慌。在1989年的头8个月，有40亿美元的垃圾债券违约和延期支付。在10月份，分拆价值67.9亿美元的联邦航空公司的收购导致华尔街的恐慌，道琼斯工业指数下降了将近200点，人们开始担心新一轮的市场崩溃。

正如特德·福斯特曼指出的，垃圾债券如果运用得当的话可能是个有用的工具，问题是人们在滥用垃圾债券。在后来的几个月里，垃圾债券市场价格暴跌，因而切断了华尔街收购电动机的电源。当银行在向德雷克塞尔—伯纳姆要钱的时候，此时，德雷克塞尔已经风雨飘摇，这个曾经是垃圾债券兴起标志的公司开始进入了破产保护程序。

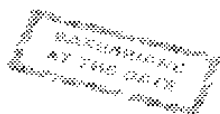
随着德雷克塞尔的破产，以及金融泰斗伊凡·博斯基和迈克尔·米尔肯内幕交易的丑闻，人们开始强烈地反对华尔街肆无忌惮的贪婪行为，再加上华尔街日益恶化的金融基础，华尔街又一次陷入了前所未有的危机之中。

在新的十年的开端，一股新风又刮了起来，炙手可热的拥有MBA的年轻一代开始重塑华尔街金融结构，比如，修补20世纪80年代收购漏洞。

就大多数而言，这一群人从动乱时代出来，但素质良好。在1990年的9月份，汤姆·希尔被任命为希尔森—雷曼公司投资银行部联合首席执行官。埃里克·格利切尔离开了摩根斯坦利，开起了自己的公司。史蒂文·沃特斯在格利切尔离开后接管了投资银行部。布鲁斯·沃瑟斯坦在一些交易中失望的表现受到了媒体的责难。

在这场变故中没有幸存的人中，彼得·科恩算是一个。1990年1月份，在压力之下，他同意辞去希尔森主席的职务。他与吉姆·鲁滨逊的紧张关系自RJR纳贝斯克公司战斗以后进一步恶化。在这本书要出版之时，科恩了解到琳达·鲁滨逊和克拉维斯之间秘密协商的情况，感到很吃惊。他认为这伤害了他的权威，这使得他和鲁滨逊之间的关系迅速恶化。后来，他告诉一些人，说书中对他的描写是不公正的，而且，吉姆·鲁滨逊在RJR纳贝斯克公司交易中几乎参与了每一个决策，包括和约翰逊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



商定的一揽子优惠协议。

当然，在垃圾债券垮掉之后，特德·福斯特曼成了媒体吹捧的英雄，他是在那个黑暗年代惟一战胜贪婪的孤独英雄。他的顾问建议他要冷却这种影响，他在一定程度上也尽力如此，但他还是引起了媒体的注目。随着垃圾债券的烟消云散，福斯特曼"真正的货币"又走上了前台。

在亚特兰大，约翰逊有悖常情的傲慢在慢慢下降。"我担心人们在背后秘密洽谈，"在1989年5月，他笑着这样说，"80%或者90%的公司都被杠杆收购了。现在人们会对我说，'耶稣，罗斯，我们烧掉了所有的文件。'"

和其他人不同，约翰逊从来不瞻前顾后，失业后，他把办公室搬到了另一幢大楼，和乡村音乐电台同享一层楼。他的新事业，就是和约翰·马丁组成的合伙人公司，称为RJM合伙人，从名字看来，还像是给人咨询，一年收入一美元的小公司。(由于从金降落伞计划中获得了1820万美元，马丁不需要更多的收入了。)

约翰逊也确实在一些老朋友那儿进行一些投资，他还继续在七家公司任董事。但他更喜欢高尔夫和滑雪，他更多的时间是和劳里一起看电影，或者是看护他的儿子布鲁斯。布鲁斯已经从昏迷中醒了过来，但是还不能说话，只能拼出几个单词。"我们已经很受鼓舞。"约翰逊在1990年的夏天这样说。

虽然约翰逊公开声称他喜欢这种半退休式的生活，但朋友们仍然很怀疑他会一直这样。一方面，脱离商场不是他的性格，他需要一段时间的复原期，他的朋友说道，他可能会回到老路上去，正如他的座右铭一样。约翰逊也不否认，"我总有用武之地，"他说道，"因为我在变化。"

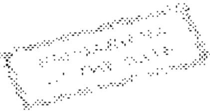
对于温斯顿塞勒姆的巨变，很少有人对克拉维斯怀恨在心。相反，他们对约翰逊仍然咬牙切齿。只有少数几个人看得更透彻。RJR养老金管理员吉恩·胡斯说道："即使罗斯·约翰逊根本不存在的话，华尔街也会制造一个。"

从某种意义上说，约翰逊是他那个时代的产物，正如R. J. 雷诺兹是属于它的那个时代的产物一样。整个喧嚣的20世纪80年代是一个镀金的赢者通吃的年代，正如费利克斯·罗哈廷所描述的"赌博社会"。投资银行家既是赌场管理人，又是炼金术士。他们念动咒语，并设计出希奇古怪的计算机来验证他们的咒语，并诱使首席执行官上钩，开始了约翰逊所称的"魔鬼的舞蹈"。

对RJR纳贝斯克公司而言，这不是一个偶发事件，而是一个必然发生的结果。在它的最后十年，RJR纳贝斯克公司不像一家公司，而是一个黄粱美梦的地方。保罗·斯迪克特具有国王一样的形象，埃德·霍里希根要像国王一样的生活，而董事们也要享受国王般的待遇。

拍卖成了一个巨大的三棱镜折射出华尔街的光彩。吉姆·马厄光复了第一波士顿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司的辉煌；特德·福斯特曼可以继续他最后一次异教徒的清洗行为；彼得·科恩完成了从管理人员向商人银行之王的转变；而亨利·克拉维斯则得到了帝国的桂冠。

RJR和纳贝斯克公司的缔造者永远也不会理解这里所发生的一切。不难看出，R.J.雷诺兹和阿道弗斯·格林漫步在横尸遍野的杠杆收购战场上，他们会相互张望，偶尔问一些令人迷惑的问题，这些人为什么如此关心计算机中出来的数据而不是工厂的产品？他们为什么如此热衷于拆散一家公司而不是去建设它呢？最后一个问题是：所有这些与商业精神究竟又有什么关系呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

译者后记



布赖恩·伯勒和约翰·希利亚尔这篇纪实性的金融小说，内容丰富，节奏扣人心弦，尤其是在投标的关键时刻，大有一波三折之感，令译者终不忍卒，废寝忘食，直至花落我家，仍不能释怀。其错综复杂、反反复复之情节，使人叹为观止：一叹，写作技艺之高超，二叹金融操作之复杂，三叹市场变故之莫测，使译者深刻意识到勤者能之，思者为之，善变者成之。本书记载了20世纪80年代规模最大的一桩公司杠杆收购案例——雷诺兹—纳贝斯克（RJR纳贝斯克）公司的杠杆收购案。该公司的杠杆收购始于管理高层的一厢情愿，希望通过管理者杠杆收购实现对公司的控制。然而杠杆收购的程序一旦启动，后果却绝非人愿。由于是历史上最大的一笔杠杆收购，华尔街各个投资银行的大佬们纷纷出动，绝力周旋，书中对于这些投资银行的动机有精彩的描写，这桩收购的结果最终使公司走向分离。对于杠杆收购的功过是非纵有理论家可以尽情泼墨，然而对于收购的当事人却不免几家欢乐几家愁。另外，书中涉及诸多公司鲜为人知的背景知识，而且这些公司如今仍然活跃在华尔街的前沿阵地，如科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨（KKR）、第一波士顿、福斯特曼—利特尔、摩根斯坦利、希尔森等，这些信息为那些从事投资银行业务和市场操作的专业人士提供了有关企业并购、杠杆收购的成功秘笈，而且，对于教学、科研以及对此有兴趣的学生都是不可多得的资料。另外，使译者印象深刻的是金融操作中律师的作用，我国目前在这方面的意识似乎还差之甚远，望有识之士努力为之。最后，作为译者的感受，谏言当代以及未来的企业家：不要轻易启动你可能无法控制的程序。

本书由何淑燕（北京广播学院）、张昊（中国社会科学院）主译。另外，参与本书翻译的还有郭海新、何小燕、张国强、王涛、赵瑞、张盛、苏卫、艾钢城、张忠海、党文革、侯建才、于为民、何国民、郭廷治、刘荣、王红梅、何君、李宏伟、王国群、裴佐峰、冯波、王安、王建房等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“悬念丛生、扣人心弦的畅销书……详细、完美、令人窒息的精彩描述。再现了20世纪80年代美国公司的恩恩怨怨。”

——《纽约时报》

“一本出色的书，一番惊人的重构，令人叹为观止……环环相扣，渐入佳境，完美无瑕的文风，贯穿全书。”

——《洛杉矶时报》

门口的野蛮人

BARBARIANS AT THE GATE

The Fall of RJR Nabisco

“美国历史上最大的公司杠杆收购案例，引人入胜的情节内幕……”

——*Today*

“纪实性的报道，令人瞠目结舌的事件，记述了RJR纳贝斯克公司收购的前因后果……详尽而充分地叙述了多边厮杀的真情实况，再现了华尔街金融操作的风风雨雨。”

——*Kirkus*

“大师级的并购案描述和峰回路转的华尔街商战……一部令人难以释手的作品。”

——《商业周刊》



总 策 划：韩 焱 （投稿热线：010-88379007）
执行策划：张晓卿 杨熙越
质量总监：邓瑞华
营销总监：张渝涓
封面设计：陈子平

北京市西城区百万庄南街1号 100037
购书热线：(010) 68995261
总编信箱：chiefeditor@hzbook.com
营销中心信箱：marketing@hzbook.com

www.hzbook.com
www.china-pub.com

ISBN 7-111-14175-X/F · 2092
定价：39.80元